

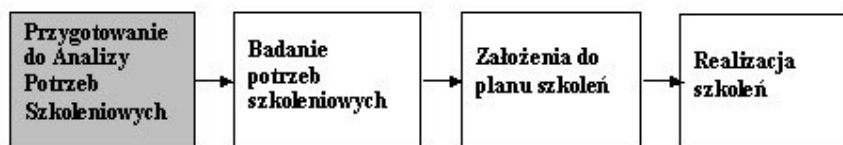


## ANALIZA POTRZEB SZKOLENIOWYCH I PLAN SZKOLEŃ DLA VOLVO POLAND

*Wyciąg z artykułu Magdaleny Dubel – Borycka*

Ze względu na specyfikę przedsiębiorstwa i w związku z tym całego projektu, przeniesienie z sukcesem tego wzorca grunt na innej firmy jest zapewne niemożliwe. Jednak opisane sposoby radzenia sobie z różnymi trudnościami mogą okazać się pomocne.

Cykl składał się z czterech etapów prac przy projekcie.



### 1. PRZYGOTOWANIE DO ANALIZY POTRZEB SZKOLENIOWYCH.

Chociaż na szkoleniach bezpośrednio korzystają uczestnicy, to generalnie są traktowane jako inwestycje firmy. Wiele firm szkoli swoich pracowników, a nawet współpracowników. Niestety jedynie część z nich robi to w sposób kompleksowy i starannie zaplanowany. W gronie tych przedsiębiorstw można znaleźć przede wszystkim firmy o znanej na rynku marce, wysokiej kulturze organizacyjnej, posiadającej swoje tradycje także w zakresie szkoleń. Działanie takie może mieć bardzo proste uzasadnienie: „Po co nasi pracownicy mają uczyć się na własnych błędach skoro mogą uczyć się od najlepszych”. Okazuje się, że oszczędność czasu i kosztów ewentualnych błędów może przewyższyć nakłady poniesione na szkolenia.

#### **W jaki sposób analizować potrzeby szkoleniowe?**

Projektowanie kompleksowych, czy też cyklicznych programów szkoleń wymaga wcześniejszej analizy potrzeb w tym zakresie. Jest to skomplikowany i trudny proces, a ponieważ zależy on od specyfiki firmy, to nie można skorzystać z jakiegoś uniwersalnego i najlepszego wzorca. Analiza potrzeb szkoleniowych jest rodzajem badania w związku z czym, zespół ją przeprowadzający powinien kierować się zasadami prowadzenia badań. Natomiast szczegółowe techniki i narzędzia powstają w odpowiedzi na konkretną sytuację. Firmy decydują się na kompleksową analizę potrzeb szkoleniowych z powodu istotnych zmian w ich funkcjonowaniu. Zmiany te stanowią odpowiedź np. na nową sytuację rynkową, ustawodawstwo, działania konkurencji, wprowadzane technologie, czy skład akcjonariuszy. Zwłaszcza wtedy, gdy kierownictwo stwierdza potrzebę przeszkolenia pracowników w wyniku zmiany strategii, czy długofalowych planów działania, analiza potrzeb szkoleniowych wymaga szczególnego zaangażowania.

*W firmie Volvo Poland. Naczelne kierownictwo Volvo postanowiło poprzez kompleksowe szkolenia pracowników podnieść konkurencyjność firmy na ustabilizowanym rynku*



*samochodów ciężarowych. Właśnie ze względu na dużą praktykę w szkoleniu pracowników, Volvo przyjęło, że do realizacji założonych celów potrzebny jest cykl trwający kilka lat. W takiej sytuacji przygotowanie odpowiednich szkoleń wymagało szerokiej analizy potrzeb, którą wyznaczał dystans między stanem aktualnym, a wizją firmy za trzy, pięć lat. Proces analizy, obok dokładnego poznania sytuacji, zawierał element antycypacji przyszłych wymagań wobec poszczególnych pracowników.*

### **Od czego zacząć analizę potrzeb szkoleniowych?**

Proces analizy zazwyczaj rozpoczyna się od przeglądania istniejących i łatwo dostępnych źródeł informacji. W zależności od tego, czym dysponuje firma, tak kształtuje się czasochłonność i stopień skomplikowania całej procedury. Dużym ułatwieniem mogą być istniejące już dane i systemy, takie jak np.:

- Opisy stanowisk
- Wyniki ocen pracowniczych
- Dokumentacja z wcześniej przeprowadzonych szkoleń
- Misja, strategia i operacyjne plany firmy
- Struktura organizacyjna
- Zmiany, które ostatnio miały miejsce lub nastąpią wkrótce, itp. ...

Analizę tych dokumentów możemy umownie nazwać etapem pierwszym ale nie wystarczającym do określenia potrzeb szkoleniowych. Dokumenty, chociaż cenne, to nie są tworzone po to, aby można było na ich podstawie dokonać pełnej analizy.

Na ich podstawie (etap drugi) opracowuje się scenariusze wywiadów, formularze ankiet, czy wyznacza się reprezentatywną grupę pracowników biorących udział w badaniu. Jeśli firma nie dysponuje takimi dokumentami lub są nieaktualne stwarza to konieczność włożenia większego wysiłku w przygotowanie etapu drugiego i być może trudniejszy jego przebieg.

*W przypadku Volvo, pierwszy etap analizy był utrudniony z powodu ograniczonego dostępu do wielu z podanych rodzajów informacji. Wynikało to przede wszystkim ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Analizą potrzeb szkoleniowych zostali objęci pracownicy biura Volvo w Warszawie oraz pracownicy wszystkich dealerów w Polsce sprzedających i serwisujących pojazdy użytkowe Volvo. Sieciowy charakter organizacji i duża samodzielność poszczególnych jednostek utrudniały szczegółową analizę. Ponieważ każdy z podmiotów posiada pewną swobodę w prowadzeniu polityki kadrowej (co może się wiązać z różną formą dokumentów), zdecydowano, że nie będzie konieczne wymaganie od nich przedstawienia takich informacji. Ponadto nie wykluczone było, że planowane w firmie zmiany będą wiązać się ze zmianami w dokumentacji.*

### **Komu powierzyć analizę potrzeb szkoleniowych?**

Cały proces analizy jest czasochłonny i wymaga od prowadzącego badanie stosownego przygotowania. Niezbędna jest znajomość przedsiębiorstwa, specyfiki pracy na poszczególnych stanowiskach i oczywiście świadomość celów, jakie te szkolenia mają realizować. Poza zmysłem analitycznym, osoba prowadząca badanie powinna posiadać także zdolności interpersonalne, szczególnie potrzebne w przypadku wywiadów.



Zarówno pierwszy, jak i drugi etap analizy mogą prowadzić pracownicy firmy, ale można to też zlecić na zewnątrz. Obydwa rozwiązania mają swoje plusy i minusy. Wewnętrzny pracownik firmy dysponuje większą ilością informacji na jej temat niż osoba z zewnątrz. Nawet jeśli konsultant będzie się do tego mocno przygotowywać, to nie przesiąknie tak bardzo atmosferą firmy i nie zagłębi się w jej wszystkie nieformalne powiązania. Osoba z zewnątrz może natomiast być postrzegana jako bardziej neutralna i obiektywna, bo właśnie nie uwikłana w te nieformalne powiązania. Może także liczyć na większą szczerłość swoich rozmówców, ze względu na mniejsze obawy, że przekazane konsultantowi informacje trafią np. do bezpośredniego przełożonego i zostaną wykorzystane nie tylko do przygotowywania szkoleń. Dodatkowy aspekt to czas i zaangażowanie, które są niezbędne do przeprowadzenia projektu. Nie zawsze istnieje możliwość oddelegowania pracownika lub kilku do realizacji takiego zadania bez uszczerbku na ich dotychczas wykonywanej pracy.

*Volvo Poland zdecydowało się analizę potrzeb szkoleniowych zlecić firmie zewnętrznej. Dzięki temu osoby kontaktowe, zajmujące się koordynacją działań mogły być w pełni zaangażowane w projekt nie dezorganizując swojej dotychczasowej pracy. Na początku współpracy ze strony Volvo projektem zajmowały się dwie osoby, ze strony Profes - cztery.*

*Z biegiem czasu grono konsultantów oraz osób odpowiedzialnych za organizację, powiększało się, natomiast malało obciążenie koordynatorów Volvo. Odegrali oni ogromną rolę w pierwszym etapie analizy przekazując wszelkie potrzebne informacje. Szczególnie ważne były powody, dla których firma chce przygotować i przeprowadzić tak kompleksowe szkolenia oraz plany i strategie, które dzięki nim mają być realizowane. Poza obrazem sytuacji docelowej, ważna była znajomość sytuacji obecnej. Pomogły w tym dostępne wyniki analiz i badań rynkowych, opis struktury organizacyjnej wraz z grupami stanowisk oraz informacje na temat wcześniejszych doświadczeń firmy w zakresie szkoleń. Dzięki tym informacjom można było poczynić pewne założenia ułatwiające przygotowanie do etapu drugiego.*

*Podstawę dalszych badań stanowiły arkusze kompetencyjne, stworzone specjalnie na rzecz tego projektu. Opisywały one zbiór kompetencji, jakie powinni posiadać pracownicy na poszczególnych grupach stanowisk. Z jednej strony były one na tyle szczegółowe, aby wychwycić wszelkie potrzeby rozwojowe - z drugiej były na tyle proste, aby praca związana z ich wypełnianiem i analizowaniem nie była zbyt skomplikowana.*

*Za podstawową metodę badawczą wybrano wywiady. Ten szczególny projekt miał zakończyć się opracowaniem i przedstawieniem programów szkoleniowych. Prowadzona analiza nie obejmowała potrzeb w zakresie szkoleń zawodowych dotyczących produktów, ekonomicznych i finansowych oraz dotyczących znajomości i analizy rynku i konkurencji.*

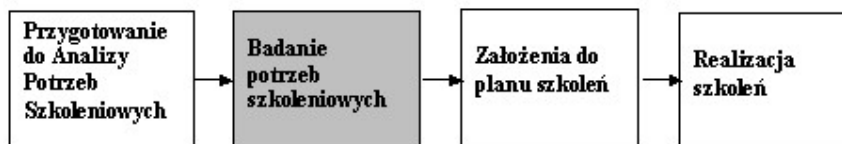
*Na początku rozmów został opracowany harmonogram współpracy w ramach projektu analizy potrzeb szkoleniowych. Obok opisu poszczególnych etapów i zadań zawierał on odpowiednio informacje na temat przewidywanego czasu trwania i zaangażowania zespołów. Prezentowany w tabeli poniżej daje przejrzysty obraz planowanych (jak również zrealizowanych) działań.*



## Harmonogram współpracy w ramach Analizy Potrzeb Szkoleniowych

Lp.	Zakres zadania	Termin/ czas realizacji	VOLVO	PROFE S
<b>Etap I</b>				
1.	Zgromadzenie dokumentów odnoszących się do celu programu doradczego: - Kultura, filozofia i system wartości Firmy Volvo - Struktura organizacyjna - Opisy stanowisk - Wyniki przeprowadzonej okresowej oceny pracy pod kątem deficytów umiejętności poszczególnych grup pracowników - Profile stanowisk w Volvo Centrala, Volvo Truck Finance oraz u dealerów (reprezentatywnych), których plan szkoleń ma dotyczyć. - Raportu o udziale pracowników w szkoleniach z zakresu umiejętności społecznych i zarządzania w ciągu ostatnich dwóch lat (ilość osób z poszczególnych grup zawodowych, tematyka, programy)	ok. tydzień		
2.	Analiza dokumentów	4 dni		
3.	Opracowanie harmonogramu rozmów z kluczowymi dla projektu osobami	3 dni		
<b>Etap II</b>				
1.	Opracowanie i przesłanie listu zapraszającego do współpracy z firmą Profes osoby, które z Państwa strony będą zaangażowane we współtworzenie programów szkoleń	1 dzień		
2.	Przeprowadzenie wywiadów i rozmów w celu uzupełnienia danych uzyskanych w Etapie I. Rozmowy odbywać się będą w: - Centrali - Volvo Truck Finance - U dwóch dealerów	4 dni		
3.	Analiza danych	4 dni		
4.	Opracowanie i przedstawienie tabel kompetencji	2 dni		
<b>Etap III</b>				
1.	Opracowanie i przedstawienie programów szkoleń	12 dni		
2.	Przedstawienie zbiorczego raportu podsumowującego program doradczy	1 dzień		

W tabeli wypisane są w kolejności chronologicznej zadania realizowane na poszczególnych etapach projektu. Część z nich była wykonywana indywidualnie przez zespoły każdej z firm, inne wymagały współpracy obydwu zespołów. W kolumnie „termin realizacji” wpisane były daty zakończenia kolejnych czynności. Warto podkreślić, że harmonogram prac był dość napięty. Cały projekt został zrealizowany w ciągu 7 tygodni. Aby temu podołać, część zadań, w miarę możliwości, wykonywana była równolegle.



## 2. BADANIE POTRZEB SZKOLENIOWYCH.

Analiza potrzeb szkoleniowych, aby dostarczać dokładnych informacji wymaga precyzyjnie dobranej metodologii. W wyjątkowych sytuacjach można trafnie określić potrzeby szkoleniowe po samej analizie dokumentów. Jest to możliwe w przypadku nielicznej i dosyć jednolitej grupy szkoleniowej, a badający ma dostęp do potrzebnych informacji i osobiście zna przyszłych uczestników szkolenia. Dużo częściej jednak osoba prowadząca analizę nie zna osób, dla których będą przygotowywane szkolenia, a jeśli jest to konsultant zewnętrzny, to ma również ograniczoną wiedzę na temat firmy.

### Jaką formę badania wybrać?

Badanie potrzeb szkoleniowych 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 ankieta 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 szczere. 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.

*Projekt badania potrzeb szkoleniowych realizowany dla Volvo wymagał stworzenia specjalnego narzędzia, które służyłoby zgromadzeniu informacji. Badanie ankietowe mogłoby być dosyć ryzykowne ze względu na ograniczony dostęp do informacji na pierwszym etapie analizy potrzeb szkoleniowych. Dokumentacja, którą można było przeanalizować oraz rozmowy przeprowadzone z kilkoma pracownikami, wydawały się*



niewystarczające do skonstruowania dobrego formularza ankiety. Umieszczone w nim pytania mogłyby być zbyt ogólne lub szczegółowe, przez co nie dawałyby prawdziwego obrazu sytuacji. Poza tym ograniczenia czasowe oraz organizacyjne uniemożliwiały udział wszystkich lub większości pracowników w badaniu. W ten sposób pojawiło się dodatkowe ryzyko związane z koniecznością wytypowania wąskiej grupy respondentów.

### Jakie narzędzia badawcze zastosować?

Zdecydowano się na przeprowadzenie wywiadów w oparciu o tabele kompetencyjne - stworzone na rzecz tego projektu arkusze opisujące zbiór kompetencji, jakie powinni posiadać pracownicy na poszczególnych grupach stanowisk. Ze względu na specyfikę pracy poszczególnych działów potrzebne było wyróżnienie kilkunastu rodzajów stanowisk. Jako „rodzaj stanowiska” nazwano umownie, na rzecz projektu, grupę podobnych do siebie stanowisk. Wynikało to z potrzeby pogrupowania wszystkich pracowników w jednolite kategorie. Ponieważ nazewnictwo i specyfika pracy na poszczególnych stanowiskach w skali całej sieci dealerskiej oraz biurze Volvo nieco różniły się, stworzono własny system klasyfikacji. Do każdego rodzaju stanowiska została przypisana lista potrzebnych umiejętności, wiedzy wraz z odpowiadającymi im rangami, czyli ważnością. Priorytetowe było określenie ważności każdej kompetencji na danym rodzaju stanowiska oraz pożądanego jej poziomu.

### Fragment arkusza kompetencyjnego wraz z zaznaczonymi rangami poszczególnych umiejętności (dane są fikcyjne)

Grupa stanowiskowa:		Typ profilu: KIEROWNICY				
Lp.	Umiejętności	Ważność				
		ND*	1	2	3	4
<b>KIEROWANIE</b>						
1	Umiejętność planowania i organizowania podejmowanych działań					X
2	Zarządzanie zmianą				X	
3	Umiejętność przyjmowania krytyki			X		
4	Umiejętność stymulowania rozwoju podwładnych – coaching				X	
5	Umiejętność oceny podwładnych				X	
6	Umiejętność stawiania celów i ustalania priorytetów					X
7	Umiejętność udzielania pochwały i reprimendy				X	
8	Umiejętność delegowania uprawnień			X		
9	Umiejętność zarządzania czasem własnym			X		
10	Umiejętność zarządzania czasem podwładnych			X		
11	Umiejętność motywowania pracowników				X	
<b>RELACJE Z KLIENTAMI</b>						
1	Umiejętności negocjacyjne				X	
2	Orientacja na Klienta				X	
3	Doradztwo				X	
<b>PRACA W ZESPOLE</b>						
1	Umiejętność współpracy w zespole			X		
2	Umiejętność wykorzystania metod pracy grupowej			X		
3	Umiejętność moderowania pracy w zespole			X		
4	Umiejętność dostosowania się do norm grupy			X		
5	Umiejętność dyskusji				X	

\*ND – Nie Dotyczy

Kompletne tabele kompetencyjne były podstawą do rozmów. Wywiady z pracownikami



miały na celu zbadanie poziomu poszczególnych umiejętności, a także ostateczną weryfikację ich rang. Różnice między poziomem aktualnym, a poziomem pożądanym wyznaczały obszary wymagające przeprowadzenia szkoleń. W badaniu wzięli udział reprezentanci Biura Volvo w Warszawie oraz pracownicy dwóch z dziewięciu dealerów. Wszyscy uczestniczący w wywiadach zostali wcześniej poinformowani o planowanych rozmowach, zarezerwowali sobie odpowiednią ilość czasu, byli do rozmów przygotowani i mogły one odbywać się w wygodnym miejscu. Wywiady były maksymalnie skomasowane w czasie i prowadziły je dwie równoległe osoby – jedna u dealerów, druga w biurze Volvo. Rozmawiano przynajmniej z dwoma pracownikami z każdej grupy stanowiskowej. W sumie przeprowadzono prawie 30 wywiadów.

### Jak przygotować się do wywiadów?

Znajomość tabeli kompetencyjnych nie wystarcza do przeprowadzenia wywiadu. Wymagały one pewnej „obróbki” – nauki pracy z arkuszem kompetencyjnym. Po pierwsze, bardzo precyzyjnie określono poszczególne poziomy skali tak, aby wyeliminować błędy wynikające z niejednorodnej interpretacji ich przez osoby prowadzące badania.

Po drugie, przygotowano serię pytań pomocniczych, za pomocą których można by szacować poziom poszczególnych umiejętności.

Przykłady:

#### Umiejętność zarządzania czasem własnym

- Ile godzin dziennie Pan pracuje – średnio?
- Jak często zostaje Pan po godzinach?
- Co zabiera Panu najwięcej czasu?
- W jaki sposób planuje sobie Pan dzień, tydzień pracy?
- Na ile udaje się Panu realizować wszystko zgodnie z planem?

#### Umiejętność zarządzania czasem podwładnych

- Które czynności, zadania zabierają Pana pracownikom najwięcej czasu?
- Na ile wie Pan, czym właśnie się teraz zajmują?
- Jakich informacji potrzebuje Pan, aby rozdzielić zadania i zaplanować ich wykonanie? Jak często pracownicy nie wykonują zleconych zadań w terminie (jak często przed terminem)?

#### Umiejętność delegowania uprawnień

- Czy ma Pan wrażenie, że za dużo ma Pan na głowie?
- Jakiego rodzaju prace zleca Pan swoim pracownikom?
- W jaki sposób wydaje Pan polecenia?
- Na ile jest Pan zadowolony z otrzymanych efektów?
- Co by się stało, gdyby nagle był Pan nieobecny w pracy przez tydzień?

Stworzono także pewien wspólny system interpretacji tych pytań

Istotna także była możliwość bezpośredniej obserwacji ludzi podczas pracy – jak się do



siebie zwracają, jak zachowują się w obecności Klientów, w jakich warunkach pracują, itp.

Poziom kompetencji osób pracujących na danej grupie stanowisk można było określić w rozmowie z przełożonymi, współpracownikami czy podwładnymi tej grupy. Ocena danego problemu przez różne osoby, z różnych punktów widzenia dawała bardziej obiektywny obraz sytuacji.

*W trakcie wywiadów rozmówcy byli otwarci. Chętnie opowiadali o swojej pracy. Jedynie kilka osób wyraźnie wolało zachować bezpieczny dystans. W wielu przypadkach respondenci potwierdzali kolejno występowanie określonych problemów czy potrzebę konkretnych szkoleń. Zdarzało się też, że opisywane przez nich sytuacje nie korespondowały z potrzebami szkoleń. Rozwiązanie tych trudności mogło się wiązać ze szkoleniami, ale mogło też nastąpić dużo szybciej i mniejszym nakładem czasu oraz kosztów. Wszystkie tego rodzaju informacje i propozycje były skrzętnie notowane, a następnie przekazywane osobom, które mogłyby ją wykorzystać do usprawnienia pracy.*

*Pewną trudność stanowiła, może podświadoma, obawa uczestników o anonimowość przekazywanych informacji i chęć zaprezentowania siebie w jak najlepszym świetle. Starano się to zminimalizować za pomocą dokładnego wprowadzenia do rozmowy, wyjaśnienia jej celu, charakteru i konsekwencji.*

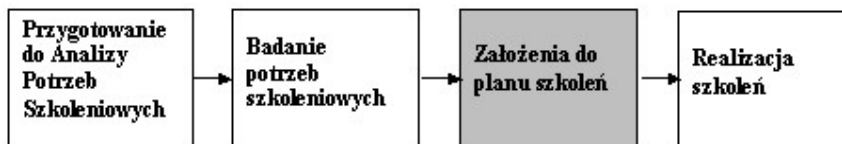
*Ponadto zauważono, że w niektórych przypadkach cele zlecniodawców nie pokrywają się do końca z celami respondentów. Różnice te jednak nie były tak istotne, aby mogły doprowadzić do konfliktów, chociaż chwilowo stawiały konsultantów w trudnej sytuacji. Wynikały raczej z odmiennego podejścia do problemów, niż z różnicy interesów*

W większości przypadków określanie poziomu kompetencji i związanych z tym potrzeb szkoleniowych przebiega w następujący sposób:

1. omówienie zasygnalizowanego przez uczestników problemu
2. diagnoza z czego może on wynikać i ewentualnie jak można go rozwiązać
3. określanie jakie kompetencje są potrzebne pracownikom, aby sobie z tym poradzić

Po tak przeprowadzonej analizie bardzo łatwo było wskazać konkretne potrzeby rozwojowe. Zgromadzone informacje były może zbyt ogólnie do stworzenia szczegółowych programów szkoleń, ale wystarczające, aby określić potrzeby szkoleniowe i wskazać strategię szkoleniową. Na tym etapie prac to w zupełności wystarcza.





### 3. ZAŁOŻENIA DO PLANU SZKOLEŃ

Im bardziej ujednoczona jest forma prowadzenia badania, tym łatwiejsze jest opracowywanie uzyskanych informacji. Jeśli badanie ma formę wywiadu z ogólnie zarysowaną strukturą, to analiza zgromadzonego materiału może zająć nawet więcej czasu niż jego zbieranie. Również opracowywanie danych jakościowych może okazać się bardziej absorbujące niż w przypadku badań ilościowych.

#### Opracowanie danych

Dzięki wywiadam z potencjalnymi uczestnikami szkoleń oraz otrzymanym wcześniej informacjom, uzyskujemy wiele danych, które wymagają usystematyzowania.

Aby zminimalizować ryzyko subiektywizmu i błędnej interpretacji, warto pracować w zespole. W ten sposób doszukujemy się przyczyn i sposobów rozwiązania zauważonych problemów. Analiza zależności między zaobserwowaną sytuacją, a potrzebami w zakresie szkoleń daje pole do dyskusji nad możliwościami podnoszenia poziomu poszczególnych kompetencji, a także refleksji na temat jakie poza treningowe formy mogą służyć przezwyciężaniu trudności i zwiększaniu efektywności pracy.

*Na podstawie zgromadzonych informacji i materiałów wyznaczono zakres potrzeb szkoleniowych uwzględniając wszystkie wcześniejsze założenia:*

- *przeprowadzona analiza nie obejmuje potrzeb w zakresie szkoleń zawodowych dotyczących produktów, ekonomicznych i finansowych oraz dotyczących znajomości i analizy rynku i konkurencji;*
- *przedstawiony raport będzie podstawą do podejmowania działań szkoleniowych w ciągu trzech najbliższych lat.*

*Podczas wywiadów skupiono się na tych kompetencjach, których ważność została oszacowana na poziomie 3 lub 4 (w skali od 1 do 4, gdzie 4 oznaczało kompetencję bardzo ważną na danym stanowisku). Według przyjętej metodologii za potrzeby szkoleniowe uznano te kompetencje, których poziom okazał się niższy niż określony w tabeli kompetencyjnej jako pożądany. Przyjmijmy, że np. w arkuszu kompetencyjnym dla grupy stanowiskowej – kierownicy „umiejętność tworzenia zespołu” ma przypisaną wartość 4. Jeśli podczas badań okazało się, że w rzeczywistości ta umiejętność kierowników jest na poziomie 2, to znaczy, że potrzebne jest im szkolenie w zakresie budowania zespołów. Przypadki, kiedy różnica między stanem pożądanym, a aktualnym wynosiła 1 punkt (np. 3 i 2) rozpatrywano indywidualnie. Poszczególne punkty skali i różnice między nimi uznano za jeden z mierników potrzeb szkoleniowych. Aby wyniki analizy były bardziej czytelne wprowadzono drugi – czas potrzebny na podniesienie poziomu danej kompetencji. W tym przypadku nie rozpatrywano szczegółowo każdej umiejętności, ale ich grupy. Nie oznaczało to bezpośrednio, że im więcej czasu na szkolenia wpisano w danej rubryce, tym niższy*



poziom konkretnej umiejętności został zauważony. Pojawiające się tam wartości wynikały też z doświadczenia konsultantów w zakresie szkoleń –ćwiczenie pewnych umiejętności wymaga określonego czasu

Dlatego wartości czasowe, które znalazły się w poszczególnych tabelach kompetencyjnych są wypadkową dwóch czynników: potrzeb szkoleniowych oraz czasów potrzebnych na ich rozwijanie.

**Fragment przykładowej tabeli potrzeb szkoleniowych utworzona na podstawie profilu kompetencji dla grupy stanowiskowej: Kierownictwo.** (Wprowadzone dane są fikcyjne)

Grupa stanowiskowa: KIEROWNICTWO		
	UMIEJĘTNOŚCI	CZAS TRENINGU
<b>KIEROWANIE</b>		
	Umiejętność planowania i organizowania podejmowanych działań	28 godzin szkoleniowych
	Zarządzanie projektami	
	Zarządzanie zmianą	
	Umiejętność przyjmowania krytyki	
	Umiejętność stymulowania rozwoju podwładnych – coaching	
	Umiejętność oceny podwładnych	
	Umiejętność stawiania celów i ustalania priorytetów	
	Umiejętność udzielenia pochwały i reprimendy	
	Umiejętność delegowania uprawnień	
	Umiejętność zarządzania czasem własnym	
	Umiejętność zarządzania czasem podwładnych	
	Umiejętność motywowania pracowników	
<b>RELACJE Z KLIENTAMI</b>		
	Umiejętności negocjacyjne	7 godzin szkoleniowych
	Orientacja na Klienta	
	Doradztwo	
<b>PRACA W ZESPOLE</b>		
	Umiejętność współpracy w zespole	14 godzin szkoleniowych
	Umiejętność wykorzystania metod pracy grupowej	
	Umiejętność moderowania pracy w zespole	
	Umiejętność dostosowania się do norm grupy	
	Umiejętność dyskusji	
<b>RAZEM</b>		<b>ok. 50 godzin szkoleniowych</b>

Opracowane w ten sposób arkusze kompetencji dają najważniejsze informacje na temat zapotrzebowania na szkolenia. Są one wymierne i przejrzyste.

W trakcie badań uzyskano wiele dodatkowych danych, które mogłyby być bardzo przydatne w późniejszym etapie pracy, np. podczas organizacji. Dotyczą one m.in. priorytetów, jakie szkolenia powinny być realizowane w pierwszej kolejności, które są mniej pilne.

*Raport, jaki złożono Volvo był dużo bardziej rozbudowany. Generalnie znaczenie wszystkich tego typu informacji wzrasta w trakcie realizacji szkoleń. Dlatego istnieje wiele powodów, dla których firma zlecająca przeprowadzenie analizy potrzeb szkoleniowych oczekiwałaby zawarcia w raporcie bardziej szczegółowych informacji.*



- Gdyby zleceniodawca zechciał np. realizować szkolenia w mniejszym zakresie, niż to wcześniej zakładał, to informacje na temat priorytetów ułatwiają przygotowanie harmonogramów.
- Szczegółowe adnotacje, przy każdej z kompetencji mogą być traktowane jako wskazówki dotyczące zawartości programów szkoleniowych – niezależnie od tego, czy szkolenia będą realizowane przez firmę zewnętrzną czy konsultantów wewnętrznych.
- Opis dodatkowych problemów, na które zwracali uwagę respondenci oraz ich sugestie, czy też obserwacje konsultantów będą cenne podczas doboru metodologii, formy szkolenia oraz ćwiczeń i przykładów. Mogą zostać wykorzystane również do innych celów, chociażby przezwyciężenia bieżących trudności metodami pozaszkolnymi.

Dla określenia priorytetów użyto trzystopniowej skali oznaczonej literami A,B,C, gdzie A odpowiada potrzebom szkoleniowym najważniejszym i najpilniejszym, C - odpowiednio najmniej pilnym i relatywnie mniej istotnym.

**Fragment przykładowej tabeli potrzeb szkoleniowych utworzona na podstawie profilu kompetencji dla grupy stanowiskowej: Kierownictwo. (Wprowadzone dane są fikcyjne)**

Grupa stanowiskowa: KIEROWNICTWO		Typ profilu: KIEROWNICY	
UMIEJĘTNOŚCI		PRIORYTET	CZAS TRENINGU
<b>KIEROWANIE</b>			
Umiejętność planowania i organizowania podejmowanych działań	A	ok. 4 dni szkoleniowe	
Zarządzanie zmianą	A		
Umiejętność przyjmowania krytyki	B		
Umiejętność stymulowania rozwoju podwładnych – coaching	A		
Umiejętność oceny podwładnych	A/B		
Umiejętność stawiania celów i ustalania priorytetów	A		
Umiejętność udzielania pochwały i reprimendy	A/B		
Umiejętność delegowania uprawnień	A		
Umiejętność zarządzania czasem własnym	A/B		
Umiejętność zarządzania czasem podwładnych	A		
Umiejętność motywowania pracowników	A		
<b>RELACJE Z KLIENTAMI</b>			
Umiejętności negocjacyjne	A	ok. 1 dzień szkoleniowy	
Orientacja na Klienta	A/B		
Doradztwo	B		
<b>PRACA W ZESPOLE</b>			
Umiejętność współpracy w zespole	A	ok. 2 dni szkoleniowe	
Umiejętność wykorzystania metod pracy grupowej	C		
Umiejętność moderowania pracy w zespole	A		
Umiejętność dostosowania się do norm grupy	A		
Umiejętność dyskusji	B		
		<b>RAZEM</b>	<b>ok. 7 dni szkoleniowych</b>



### Programy i wskazówki do realizacji szkoleń

Jako ważne uzupełnienie raportu przygotowuje się skrótowe propozycje programów szkoleniowych. Można uznać, że są tymi samymi informacjami na temat potrzeb szkoleniowych, które najpierw zostały przedstawione w postaci tabelarycznej, a potem w formie opisowej. Zaprezentowane propozycje szkoleń pokazują dodatkowo, jak może być kształtowana ich zawartość merytoryczna – np. które kompetencje można rozwijać w trakcie jednego treningu, jakie jest obciążenie czasowe poszczególnych szkoleń, itp.

Do każdego programu dopisane zostały wskazówki na temat spraw organizacyjnych takich, jak np. dobór uczestników do grup szkoleniowych, czy kolejność realizowania szkoleń. Zaprezentowane programy w całości odpowiadały zidentyfikowanym potrzebom szkoleniowym. Krótki opis każdego programu zawierał następujące informacje:

- grupa docelowa
- cele szkolenia
- program szkolenia
- czas trwania szkolenia
- uwagi.

Opracowanie to zawiera również przejrzyste informacje na temat szkoleń „wspólnych” dla kilku grup zawodowych lub kierowanych wyłącznie do jednej z nich.

**Przykładowa propozycja programu szkoleniowego.** (Wprowadzone dane są fikcyjne)

#### TEMAT: BUDOWANIE ZESPOŁU I WSPÓŁPRACA W ZESPOLE

##### Grupa docelowa

- Naczelne kierownictwo Punktów Dealerskich
- Kierownictwo Serwisu, Sprzedaży Pojazdów i Sprzedaży Części Zamiennych
- Administracja warsztatów
- Kierownictwo warszawskiego biura Volvo Poland wraz z kierownikami Sprzedaży
- Kierownictwo Volvo Finance Poland

##### Cele szkolenia

1. Rozwijanie umiejętności interpersonalnych potrzebnych w kierowaniu zespołem
2. Wykorzystanie zjawiska synergii dla podniesienia efektywności zespołu

##### Program szkolenia

1. Dobór członków zespołu
2. Podział zadań i odpowiedzialności w zespole
3. Planowanie, organizowanie i monitorowanie pracy zespołu
4. Prowadzenie zebrań
5. Komunikacja interpersonalna
6. Typy osobowości członków zespołu
7. Zarządzanie konfliktami



8. Rozwiązywanie problemów
9. Wartości indywidualne a wartości zespołu
10. Rozwijanie współpracy i zaufania w zespole

**Czas trwania szkolenia 3 dni**

**Uwagi:** Dobór uczestników do grup w taki sposób, aby pracownicy jednego dealera byli razem.

Jako ostatni element pracy nad analizą potrzeb szkoleniowych i ostatni element raportu można wymienić założenia do strategii szkoleń. Przyczyną, z powodu której pomyślano o strategii szkoleń, była skala przedsięwzięcia: ilość osób do przeszkolenia, liczba i różnorodność szkoleń oraz perspektywa czasowa

Ponieważ w całym projekcie widniało kilka niewiadomych, trudno było układać sztywny plan szkoleń. Jedyne wyjście, to opracowanie zasad, według których będą one planowane później. Zatem w momencie kiedy tylko potrzeby szkoleniowe zostały bliżej sprecyzowane, znane były również nadrzędne cele całego przedsięwzięcia, mogliśmy odpowiedzieć na następujące kwestie:

- od jakiej grupy zawodowej zacząć szkolenia, a na jakiej skończyć
- w jaki sposób ustalać skład grup szkoleniowych
- które szkolenia powinny być zrealizowane w pierwszej kolejności
- na które szkolenia położyć największy nacisk
- jaka powinna być ich częstotliwość (dla poszczególnych grup zawodowych)
- gdzie szkolenia powinny się odbywać itp.

Dostosowanie się do tych wskazówek zapewnia także większą skuteczność treningów, która jak wiadomo, zależy nie tylko od jakości merytorycznej, ale również organizacyjnej. Założenia do strategii mogą okazać się ponadto bardzo przydatne w momencie, kiedy jeden z elementów przyjętych jako stały, nagle ulega zmianie. Wówczas bardzo łatwo jest ułożyć plan B (plan awaryjny) znając jednocześnie wpływ dokonanych zmian na efekt końcowy. Załóżmy, że zostały już opracowane szczegółowe programy i ułożony harmonogram szkoleń z wielomiesięcznym wyprzedzeniem. Okazuje się jednak, że cykl szkoleń może zostać rozszerzony i wydłużony w czasie. Pojawia się więc pytanie: jakie szkolenia i dla kogo warto by przygotować? W skrajnym przypadku należało by od nowa przeprowadzić analizę potrzeb szkoleniowych. Jeśli natomiast znane są priorytety i zależności między poszczególnymi zakresami szkoleń już realizowanych, łatwiej jest w sposób efektywny zagospodarować nowe środki.

*Po złożeniu wszystkich raportów dotyczących analizy potrzeb szkoleniowych czekano na dalsze decyzje Volvo.*



## Cechy charyzmatycznego Trenera Sprzedaży

### 1. Pewność Siebie

Wyobrażasz sobie charyzmatyczną osobę, która jest niepewna siebie? Nie, to jest podstawowa i konieczna cecha. Pewna siebie osoba boi się tego, czego naprawdę bać się powinna, zamiast widzieć problemy, tam gdzie ich nie ma. Potrafi zachować zimną krew, problemy traktuje z przymrużeniem oka. Pewna siebie osoba zmierzyła się z wieloma swoimi problemami, słabościami i temu właśnie zawdzięcza pewność siebie. To nie jest proste, ale właśnie dlatego jest to tak cenne, ludzie to wyczuwają.

W każdej relacji osoba pewniejsza siebie przewodzi i prowadzi, jest bardziej wiarygodna, co widać zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych – jeżeli znajdziesz się w sytuacji, kiedy to od kogoś zależeć będzie Twoje życie, to wolisz chyba żeby to był ktoś pewny siebie.

### 2. Uśmiech, entuzjazm

Uśmiech, entuzjazm, skupianie się na pozytywach danej sytuacji – z osobami, które mają właśnie takie podejście do życia każdy chce przebywać! (oprócz smutasów i nudziarzy)

Emocje są zaraźliwe, a kiedy jesteśmy szczerze uśmiechnięci, a nawet do przeciwności podchodzimy entuzjastycznie (na ile się da) – to już klaruje nam się obraz osoby charyzmatycznej. Uśmiech to podstawa, oczywiście szczerzy uśmiech :)

### 3. Zainteresowanie innymi

Jak mówił Dale Carnegie: możesz zdobyć więcej przyjaciół w ciągu 2 miesięcy będąc szczerze zainteresowanym innym ludźmi, aniżeli próbować przez 2 lata zainteresować innych swoją osobą. Innymi słowy: jeżeli chcesz mieć przyjaciół, najpierw sam nim bądź dla innych.

Chodzi tutaj o szczerze zainteresowanie innymi ludźmi, o słuchanie ich, otwartość – kiedy ktoś opisuje jakąś sytuację czy swoją cechę, to nie chce być oceniany, albo słyszeć od razu od nas: „ja bym to zrobił inaczej” Słuchajmy innych i szanujmy odrębność każdego człowieka.



#### 4. Asertywność

Bycie miłym, słuchanie innych jest ważne – ale charyzmatyczna osoba ma swoje standardy. Jest asertywna, nie podporządkowuje się każdej sytuacji, nie jest na każde zawołanie i nie przytakuje każdemu, bo tak wypada. Nie chodzi tutaj o niegrzeczność, ale świadomość tego, że bycie zbyt miłym jest postrzegane jako słabość i nijak się ma do charyzmy.

Osoby z charyzmą są postrzegane jako liderzy w grupie, lider w grupie liczy się ze zdaniem innych, ale bez swoich standardów – będzie patrzył tylko i wyłącznie na innych. Tutaj nie o to chodzi (wtedy to już nie jest lider ani osoba charyzmatyczna)

To jak chcesz być postrzegany przez innych zależy od Ciebie, kiedy masz swoje cele w życiu, jesteś pewny siebie – asertywność pojawia się naturalnie, nawet o tym nie myślisz.

#### 5. Spójność, naturalność w kontakcie z innymi

Kiedy jesteśmy naturalni i nie przejmujemy się opinią innych, wtedy jesteśmy najlepiej odbierani. Dlaczego? Bo jesteśmy sobą. Nie gramy kogoś innego – jesteśmy sobą, z naszymi wadami i zaletami, mając świadomość, że nie każdemu się to spodoba. Osoba która chce się podobać i dogodzić każdemu pomyliła tematykę, my tutaj o charyzmie i przywództwie mówimy.



## Charakterystyka najważniejszych kompetencji trenerskich

### Komunikacja

Komunikacja jest fundamentalną kompetencją trenerską, bez której niemożliwa jest skuteczność w szkoleniu. Następujące czynniki psychologiczne mają wpływ na tę kompetencję: gotowość do współdziałania, nastawienie na zmiany ludzi, umiejętność “czytania” innych ludzi oraz taktyki wpływu. Badania wskazały, iż poziom poszczególnych czynników jest stosunkowo zróżnicowany dla tej kompetencji w grupie trenerów. W jednym czynniku trenerzy posiadają bardzo silną bazę psychologiczną, którą jest gotowość do współdziałania, a w trzech pozostałych procent trenerów na poziomie przeciętnym oscyluje wokół wartości 40%. Wyniki te wskazują na duże potrzeby rozwojowe i szkoleniowe w zakresie tej kompetencji. Szczególny nacisk powinien być położony na stosowanie konstruktywnych taktyk wpływu (konsultacja, inspiracja i racjonalna perswazja), a unikanie nie konstruktywnych taktyk wpływu (nacisk, apel osobisty i ingracja).

### Innowacyjność

Innowacyjność trenerów dotyczy zarówno przygotowywanych programów szkoleniowych, jaki i sposobu prowadzenia szkoleń. Na kompetencję “innowacyjność” główny wpływ mają takie czynniki psychologiczne, jak: nastawienie na zmiany otoczenia oraz sprawność wnioskowania. W obu czynnikach na poziomie przeciętnym znajduje się podobna liczba trenerów, którą można oszacować na 40%. Jednocześnie około 1/4 trenerów nie rokuje dobrze na poprawę tej kompetencji w wyniku szkolenia. Poprzez odpowiednią konstrukcję programów szkoleniowych łatwiej będzie korygować niedostatki związane z nastawieniem na zmiany otoczenia niż ze sprawnością wnioskowania. Podwyższenie kompetencji “innowacyjność” może się odbyć poprzez szkolenie w technikach wspomagających innowacyjność trenera w zakresie tworzenia programów szkoleniowych i rozwojowych czy konstruowania przez trenera innowacyjnych rozwiązań dla klienta biznesowego (szczególnie gdy trener jest jednocześnie konsultantem).





## **Otwartość na uczenie się procesów biznesowych**

Otwartość na uczenie się procesów biznesowych pozwala trenerom zapewnić skuteczne łączenie prowadzonego szkolenia z codzienną praktyką biznesową szkolonych ludzi. Następujące cztery czynniki psychologiczne mają wpływ na tę kompetencję: gotowość do podejmowania wysiłku w pracy, nastawienie na zmiany otoczenia, sprawność wnioskowania oraz wiedza HR. Procent trenerów w tych czynnikach na poziomie przeciętnym oscyluje pomiędzy 34% a 43%. Wyniki te wskazują na duże potrzeby szkoleniowe w zakresie tej kompetencji. Jej rozwój jest ponadto związany, ze strony trenera, ze stałym poszerzaniem wiedzy i gromadzeniem doświadczeń w obszarze różnych branż biznesowych.

## **Prezentacja**

Poziom kompetencji "prezentacja" wpływa w sposób istotny na efektywność szkoleń i zapewnia osiąganie celów szkoleniowych. Następujące trzy czynniki psychologiczne mają wpływ na tę kompetencję: poziom energii działania, sprawność wnioskowania oraz wiedza HR. Poziom poszczególnych czynników jest zróżnicowany dla tej kompetencji w grupie trenerów. Większość dysponuje wysokim poziomem energii (80% na poziomie wysokim lub bardzo wysokim), skomplikowane prezentacje wymagają jednak wysokiego poziomu wnioskowania, więc największe ograniczenia mogą wynikać ze zbyt niskiego poziomu wiedzy. W prezentowanych powyżej badaniach uwzględniono jedynie wiedzę z zakresu HR, ale analogicznie sytuacja może dotyczyć także innych rodzajów wiedzy przydatnych trenerowi, takich jak marketing, procesy biznesowe czy finanse.

## **Współpraca w zespole trenerskim**

Ważność kompetencji współpracy w zespole zależy od sposobu pracy każdej firmy szkoleniowej. Firmy doradczo-szkoleniowe, które kładą nacisk na współpracę, dążą do maksymalizacji jakości przeprowadzanych szkoleń. Dotyczy to procesu przygotowywania szkoleń, wykorzystywania najnowszej wiedzy i wzajemnego stymulowania się do osiągania najwyższej efektywności szkoleń. Następujących pięć czynników ma wpływ na tę kompetencję: gotowość do podejmowania wysiłku w pracy, gotowość do współdziałania, umiejętność "czytania" innych ludzi, taktyki wpływu na szkolonych oraz wiedza HR.



## **Wywieranie wpływu**

Wywieranie wpływu jest istotą procesu szkoleniowego. Na tę kompetencję ma wpływ największa liczba czynników psychologicznych. Jest to sześć następujących czynników: poziom energii działania, gotowość do podejmowania wysiłku w pracy, gotowość do współdziałania, nastawienie na zmiany ludzi, taktyki wpływu na szkolonych oraz umiejętność "czytania" innych ludzi. Poziom poszczególnych czynników jest stosunkowo zróżnicowany dla tej kompetencji w grupie trenerów. Najsilniejsze są energia działania i gotowość do współpracy, a najsłabsze - nastawienie na zmiany ludzi i taktyki wpływu. Wyniki badań pokazują, że równie silny nacisk w szkoleniu powinien być położony na wzmocnienie stosowania taktyk konstruktywnych: racjonalnej perswazji, inspiracji i konsultacji oraz na zmniejszenie częstotliwości stosowania taktyk nie konstruktywnych: ingracjacji, nacisku i apelu osobistego.

## **Zarządzanie procesem grupowym**

Ważność zarządzania procesem grupowym wynika z faktu, że szkolenia prawie zawsze odbywają się w grupach szkolonych a także tematem części szkoleń jest sam proces grupowy i współpraca w grupie. Następujących pięć czynników ma wpływ na tę kompetencję: poziom energii działania, gotowość do współdziałania, nastawienie na zmiany ludzi, umiejętność "czytania" innych ludzi oraz taktyki wpływu na szkolonych. Czynniki te pokrywają się z kompetencją wywierania wpływu, z wyjątkiem jednego czynnika - gotowość do wkładania wysiłku. Poziom poszczególnych czynników jest stosunkowo zróżnicowany dla tej kompetencji w grupie trenerów. Najsilniejsze są energia działania i gotowość do współpracy a najsłabsze nastawienie na zmiany ludzi i taktyki wpływu.



### Czynniki psychologiczne leżące u podstaw kompetencji trenerskich

CZYNNIK PSYCHOLGICZNY	OPIS
Poziom energii działania	Energia działania jest rezultatem funkcjonowania centralnego układu nerwowego. Głównie ma ona wpływ na wybór stylu działania, a nie na jego treść (np. szybkość wymaganych ruchów, częstotliwość zmiany czynności).
Gotowość do podejmowania wysiłku w pracy	Gotowość do podejmowania wysiłku w pracy jest oparta na cechach osobowości. Poziom tych cech ujawnia się w ilości i jakości wysiłku wkładanego w pracę, nawet wtedy, gdy sama treść pracy nie odpowiada zainteresowaniom danej osoby.
Gotowość do współdziałania	Gotowość do współdziałania jest oparta na cechach osobowości i ujawnia się w chęci podejmowania działań zespołowych oraz w sile dążenia do osiągnięcia celów zespołowych i organizacyjnych.
Nastawienie na zmiany otoczenia	Nastawienie na zmiany otoczenia wpływa na gotowość inicjowania nowych zadań oraz na gotowość do akceptacji zmian organizacyjnych oraz ich inicjowania.
Nastawienie na zmiany ludzi	Nastawienie na zmiany ludzi wpływa na podejmowanie działań zorientowanych na ludzi bez nacisku ze strony sytuacji.



Sprawność wnioskowania	prawność wnioskowania jest rozumiana jako ogólna sprawność do przetwarzania informacji, która się m.in. objawia w umiejętności rozwiązywania problemów.
Umiejętność "czytania" innych ludzi	Zdolność społeczna polegająca na trafnym rozpoznawaniu cech i wykorzystywaniu ich w przewidywaniu zachowania innych ludzi.
Taktyki wpływu na szkolonych	Taktyki wpływu są to sposoby wpływania na szkolonych. Dzielą się one na dwie grupy. Taktyki "pozytywne" to racjonalna perswazja, konsultacja i inspiracja. Taktyki te pomagają w realizacji celów szkolenia i budują dobrą relację ze szkolonymi. Taktyki "negatywne" to nacisk, apel osobisty i ingracjacja. Te trzy manipulacyjne taktyki nie budują dobrych relacji pomiędzy trenerem a osobami szkolonymi.
Wiedza HR	Test wiedzy składa się z 24 pytań zamkniętych. Pytania dotyczą podstawowej wiedzy z zakresu procedur HR i zarządzania ludźmi.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## PRZYPADEK NOWEGO SAMOCHODU – CASE STUDY

Przyjmijmy, że jesteście zespołem pracującym w terenie. Codziennie, wyjeżdżacie do rozmaitych punktów w mieście, żeby spotkać się z klientem lub dostarczyć ważne dokumenty. Każdy z Was prowadzi samochód służbowy i jest dumny, gdy ten się dobrze sprawuje. Macie poczucie własności, względem własnych samochodów - jako kierowcy staracie się żeby dobrze jeździły. Oczywiście przydałby się nowy samochód, gdyż moglibyście mieć większe powody do dumy i zadowolenia.

### **Oto kilka faktów na temat samochodów i członków zespołu Waldemara:**

Grzegorz - 17 lat stażu w firmie, ma 2-letniego Forda,

Bogusław - 11 lat stażu w firmie, ma 5-letniego WV Passata,

Jan - 10 lat stażu w firmie, ma 4- letniego Forda,

Krzysztof - 5 lat stażu w firmie, ma 3- letniego Forda;

Henryk - 3 lata stażu w firmie, ma 5- letnią Skodę.

Większość jeździ po mieście.

Jan i Krzysztof częściej wyjeżdżają na przedmieścia oraz do innych miast regionu.

Będziecie za chwilę odgrywać rolę jednej z wymienionych osób.

Otrzymacie dokładniejsze informacje. Prosimy o zaakceptowanie tych faktów i postaranie się, aby postawa w czasie dyskusji była zgodna z „duchem” roli.

Od tej chwili wszystko zależy od Was.



## WALDEMAR – KIEROWNIK

Jesteś kierownikiem zespołu pracującego w terenie, w którym każdy pracownik prowadzi samochód służbowy i dojeżdża do miejsc realizacji pracy. Raz na jakiś czas dostajesz nowy samochód w celu wymiany starszego sprzętu. Zawsze masz wtedy problem z podjęciem decyzji, któremu pracownikowi przyznać nowy samochód. Często zdarzają się kłótnie i nieporozumienia, ponieważ każdy uważa, że jemu należy się nowy wóz. Często dochodzi od tego, że cokolwiek zadecydujesz budzi to sprzeciw.

Znowu masz ten sam problem, bo przyznano Twojej brygadzie nowy samochód. Jest to Skoda Octavia. Aby problem przydziału rozwiązać, postanowiłeś oddać decyzję Twojej grupie. Po prostu powiesz im o nowym samochodzie i zaproponujesz, żeby sami podjęli najsprawiedliwszą decyzję. Sam nie zajmuj stanowiska, gdyż pragniesz, aby pracownicy sami zdecydowali – tak, jak chcą. Moderuj spotkanie.

---

## GRZEGORZ

Grzegorz - 17 lat stażu w firmie, ma 2-letniego Forda,

Gdyby tylko zespół dostał nową skodę, to uważasz, że należy ona się właśnie Tobie, ponieważ jesteś najstarszy i nie lubisz swojego obecnego wozu. Masz teraz własną (prywatną) Skodę i chciałbyś też prowadzić służbową Skodę– taką, jaką prowadziłeś, zanim dostałeś Forda.

---



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**BOGUSŁAW**

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Bogusław - 11 lat stażu w firmie, ma 5-letniego WV Passata,

Masz poczucie, że zasługujesz na nowy samochód. Twój obecny jest stary. Skoro starszy od Ciebie pracownik przy poprzednim podziale otrzymał prawie nowy samochód, sądzisz, że teraz Twoja kolej. Bardzo dbasz o swojego Volkswagena i wygląda on jak nowy. Człowiek powinien być nagrodzony za to, że traktuje wóz firmy jak swój własny.

---

## **JAN**

Jan - 10 lat stażu w firmie, ma 4 - letniego Forda,

Musisz jeździć więcej niż inni pracownicy, ponieważ pracujesz też na przedmieściach. Masz już dość starego samochodu i czujesz, że ze względu na dużą liczbę jazd powinieneś otrzymać nowy.

---

## **KRZYSZTOF**

Krzysztof - 5 lat stażu w firmie, ma 3 - letniego Forda;

W Twoim obecnym samochodzie jest zimno, bo od czasu, gdy Henryk wgniół drzwi Twojego samochodu, nigdy nie były już dostatecznie szczelne. Przepuszczają dużo zimnego powietrza i sądzisz, że stąd się biorą Twoje częste przeziębienia. Chciałbyś mieć dobrze ogrzewany wóz, gdyż musisz dużo jeździć (także poza miasto). Jeśli tylko ma on dobre hamulce, opony i jest wygodny, nie zależy Ci na marce.

---



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## HENRYK

Henryk - 3 lata stażu w firmie, ma 5- letnią Skodę.

Masz najgorszy samochód w zespole. Ma pięć lat i zanim go dostałeś, już był w złym stanie. Nigdy nie sprawował się dobrze i musisz to znosić o trzech lat. Najwyższy czas, żebyś dostał dobry samochód. Sądzisz, że następny, jaki dostanie zespół, powinien być Twój. Nie miałeś wypadków, jedynie drobny incydent – wgniotłeś drzwi samochodu Krzysztofa, gdy ten otworzył je a ty wycofywałeś się z garażu. Masz nadzieje, że ten nowy to będzie ford, gdyż bardzo lubisz taką markę.

---





## ARKUSZ PRZYGOTOWANIA CELÓW SZKOLENIA

**TYTUŁ SZKOLENIA:**

### WYZNACZANIE CELÓW

CEL GENERALNY	CELE SZCZEGÓŁOWE
	KOGNITYWNE (POZNAWCZE)
	BEHAWIORALNE (UMIEJĘTNOŚCI)
	AFEKTYWNE (POSTAWA/MOTYWACJA)



## CHARAKTERYSTYKA WŁAŚCIWIE OKREŚLONYCH CELÓW SZKOLENIOWYCH REGUŁA SMART

- powinien być wyznaczony jako wynik do osiągnięcia. Zbyt często jeszcze cele są definiowane jako funkcje lub sposoby (ang. **S**pecific)
- rezultaty muszą się dać zmierzyć (ang. **M**easurable)
- musi być realistyczny czyli możliwy do osiągnięcia (ang. **A**chievable)
- powinny towarzyszyć adekwatne środki lub działania (ang. **R**ecourses)
- każdy cel ma ograniczenie w czasie (ustalony termin) (ang. **T**ime)



## SIATKA CELÓW

Jest doskonałym narzędziem do badania ekologii celu. Warto odpowiedzieć sobie na pytanie: Jak realizacja postawionego zadania zmienia inne obszary naszego działania?. Warto także badać konsekwencje na poziomach:

**uczestnik**

**grupa szkoleniowa**

Poniżej przedstawiono przykładową tabelę:

	<b>Czego chcesz?</b>	<b>Czego nie chcesz?</b>
<b>Co masz?</b>	<i>Co chcesz utrzymać realizując cel</i>	<i>Co chcesz wyeliminować realizując cel</i>
<b>Czego nie masz?</b>	<i>Co chcesz uzyskać realizując cel</i>	<i>Do czego nie chcesz dopuścić realizując cel</i>



## ANKIETA OCENY SZKOLENIA - przykład

Uprzejmie prosimy o wypełnienie ankiety, zbierającej istotne dane i informacje dotyczące szkolenia, w jakim właśnie wzięłeś udział. Przekazane przez Ciebie informacje stanowią będą dane źródłowe niezbędne dla oceny efektywności szkoleń prowadzonych w Firmie. Prosimy o wypełnienie wszystkich rubryk.

### 1. Dane o szkoleniu

Tytuł szkolenia	
Data i miejsce szkolenia	
Trener	
Organizator szkolenia	

### Ocena organizacji szkolenia

Prosimy o zaznaczenie w jakim stopniu zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami:

	Zdecydowanie nie zgadzam się	Nie zgadzam się	Częściowo zgadzam się	Zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się
<b>SKALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Miejsce szkolenia ( sala, hotel, miejsce) były odpowiednie					
Czas trwania szkolenia i godziny sprzyjały realizacji zaplanowanego materiału					
Ilość i jakość materiałów szkoleniowych sprzyjała realizacji zaplanowanego materiału					

Uwagi:

### Ocena programu szkolenia i metod prowadzenia szkolenia

Prosimy o zaznaczenie w jakim stopniu zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami:

	Zdecydowanie nie zgadzam się	Nie zgadzam się	Częściowo zgadzam się	Zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się
<b>SKALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Szkolenie jest dobrze dopasowane do mojego planu rozwoju w Firmie					
Dzięki udziałowi w szkoleniu zdołałem nową wiedzę/umiejętności potrzebne na moim stanowisku pracy					
Metody szkolenia, rytm pracy i środki dydaktyczne pomogły osiągnąć cele szkolenia					

Uwagi:



## Ocena pracy trenera

Prosimy o zaznaczenie w jakim stopniu zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami:

	Zdecydowanie nie zgadzam się	Nie zgadzam się	Częściowo zgadzam się	Zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się
<b>SKALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Doświadczenie trenera było adekwatne do tematu szkolenia					
Postawa trenera była przyjazna, profesjonalna i zaangażowana					
Instrukcje do ćwiczeń były jasne i zrozumiałe					
Sposób prowadzenia dyskusji i odpowiadania na pytania sprzyjał atmosferze i osiągnięciu celu szkolenia					
Sposób prezentacji wiedzy sprzyjał osiągnięciu celu szkolenia					

Uwagi:

## W jakim stopniu szkolenie, w którym uczestniczyłeś/aś będzie miało wpływ na następujące aspekty?

	Bardzo mały wpływ	Mały wpływ	Umiarkowany wpływ	Duży wpływ	Bardzo duży wpływ
<b>SKALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Wydajność Twojej pracy - możliwość realizacji wyznaczonych zadań w krótszym czasie					
Efektywność Twojej pracy - możliwość osiągnięcia lepszych efektów					

Uwagi:

## 8. Zaznacz jaka jest końcowa ocena szkolenia przez Ciebie:

1 – bardzo niska	2 – niska	3 – zadowalająca	4 – dobra	5 – bardzo dobra
<b>ŚREDNIA OCENA GRUPY</b>				

Uwagi końcowe



## FORMULARZ OCENY SZKOLENIA - przykład

Zwracamy się z prośbą o staranne wypełnienie poniższej ankiety. Pozwoli nam ona poznać Twoją opinię o przeprowadzonym szkoleniu i zorientować się, co jeszcze moglibyśmy zrobić, aby każde następne szkolenie było atrakcyjną i potrzebną inwestycją Twojego czasu. Każda uwaga wpisana w poniższej ankiecie zostanie wzięta pod uwagę. Pełne wyniki ankiety będą udostępnione wszystkim zainteresowanym w Dziale Personalnym.

Dziękujemy za przemyślane odpowiedzi.

**Proszę zakreślić cyfrę od 0 – 5 (0 oznacza - zupełnie nieprzydatne, 5 - bardzo przydatne)**

Temat szkolenia:	
Trener:	
Termin:	
Miejsce:	

### 1. Cel szkolenia:

.....

A. W jakim stopniu, Twoim zdaniem, zostały osiągnięte cele szczegółowe:

- .....
- .....
- .....

0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5

B. Ogólna ocena sesji	0	1	2	3	4	5
-----------------------	---	---	---	---	---	---

### 2. Treść szkolenia:

A. Jak oceniasz przydatność zdobytej wiedzy/umiejętności w swojej pracy zawodowej?

0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5

B. Jak oceniasz przydatność zdobytej wiedzy/umiejętności w dalszym rozwoju zawodowym?

C. Wymień przynajmniej jedno z omawianych zagadnień, które wykorzystasz w swojej pracy?

D. Którym zagadnieniom omawianym na szkoleniu należało - Twoim zdaniem - poświęcić więcej uwagi?

E. Które z ćwiczonych umiejętności chciałbyś dalej rozwijać?



### 3. Trener

A. Jak oceniasz trenera pod względem:

Przygotowania	0	1	2	3	4	5
Sposobu przekazywania wiedzy	0	1	2	3	4	5
Kontakt z grupą	0	1	2	3	4	5

B. Inne uwagi dotyczące trenera, którymi chcesz się podzielić:

C. Jak oceniasz materiały dydaktyczne?	0	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---	---

Wymień proszę najbardziej interesujące:

### 4. Organizacja

A. Jak oceniasz organizację szkolenia:

Wyposażenie sali szkoleniowej	0	1	2	3	4	5
Wyżywienie	0	1	2	3	4	5
Nocleg	0	1	2	3	4	5

Uwagi dodatkowe:

B. Co powinniśmy uwzględnić przy organizacji przyszłych szkoleń:

### 5. Rekomenduję:

Szkolenie	TAK	NIE
Trenera	TAK	NIE
Miejsce szkolenia	TAK	NIE



## STYL UCZENIA SIĘ – TEST

Celem tego testu jest ustalenie, jaka jest Twoja metoda uczenia się.

W teście umieszczono dziewięć zdań; każde z nich posiada cztery różne zakończenia. Przy zakończeniu zdania, które najlepiej opisuje Twój sposób uczenia się postaw cyfrę **4**; przy zdaniu, które jest następne w kolejności – cyfrę **3**; cyfrę **2** – przy takim zakończeniu zdania, które jeszcze słabiej opisuje Twój styl uczenia się; a cyfrę **1** – przy zdaniu, które w najmniejszym stopniu opisuje Twój sposób uczenia się.

Zakończenia tego samego zdania nie mogą mieć tych samych rang.

1. Kiedy uczę się czegoś:
  - A. staram się odróżniać rzeczy ważne od mniej ważnych, nieznane od częściowo już znanych
  - B. wiem, że te wiadomości i umiejętności nie będą zawsze przydatne, kiedyś trzeba będzie uczyć się czegoś nowego albo inaczej
  - C. angażuję się bardzo w to, czego się uczę
  - D. staram się dostrzegać praktyczne zastosowanie tego, czego się uczę
2. Zwykle uczę się:
  - A. w ten sposób, że staram się jak najlepiej przyswoić sobie to, co mówią mi książki lub inni ludzie
  - B. tylko tego, co wynika z określonej potrzeby lub wiąże się z interesującym mnie tematem
  - C. w ten sposób, że staram się analitycznie podchodzić do różnych problemów
  - D. pamiętając o tym, aby jak najbardziej bezstronnie traktować różne opinie, poglądy
3. Najwięcej mogę się nauczyć, kiedy:
  - A. odczuwam coś głęboko, porusza to moje uczucia
  - B. obserwuję co się dzieje
  - C. rozmyślałam o różnych sprawach i analizuję je w myślach
  - D. coś robię, działam
4. Zdobywam doświadczenie w ten sposób, że:
  - A. spokojnie przyjmuję to, co mnie spotyka
  - B. lubię ryzykować i próbować rzeczy nie sprawdzonych
  - C. oceniam wszystko to, co dzieje się wokół
  - D. staram się uświadamiać sobie, co się ze mną dzieje, co i dlaczego robię
5. Najwięcej można się w życiu nauczyć:
  - A. przez intuicję
  - B. kiedy trzeba coś zrobić, stworzyć, wyprodukować
  - C. na drodze logicznego myślenia
  - D. stawiając wiele pytań i podając wszystko w wątpliwość





6. Mój stosunek do nowych doświadczeń można określić jako:
- A. konkretny
  - B. obserwujący
  - C. uogólniający
  - D. aktywny
7. Moje uczenie się można scharakteryzować jako:
- A. nastawione na teraźniejszość
  - B. refleksyjne
  - C. nastawione na przyszłość
  - D. pragmatyczne, tzn. kierowane przez konkretne potrzeby
8. Najbardziej lubię:
- A. doświadczać czegoś konkretnie
  - B. obserwować
  - C. tworzyć sobie różne teorie na własny użytek
  - D. eksperymentować
9. Staram się, aby mój sposób uczenia się:
- A. był odpowiednio intensywny
  - B. był chłodny i spokojny, z rezerwą
  - C. przede wszystkim był racjonalny
  - D. dostarczył jakichś konkretnych i pożądaných rezultatów

### ARKUSZ WYNIKÓW

Wypisz rangi jakie przypisałeś:

Odp. „A” w pytaniach	Odp. „B” w pytaniach	Odp. „C” w pytaniach	Odp. „D” w pytaniach
Nr.3 .....	Nr.1 .....	Nr.2 .....	Nr.1 .....
Nr.4 .....	Nr.3 .....	Nr.3 .....	Nr.3 .....
Nr.5 .....	Nr.6 .....	Nr.5 .....	Nr.6 .....
Nr.6 .....	Nr.7 .....	Nr.6 .....	Nr.7 .....
Nr.7 .....	Nr.8 .....	Nr.8 .....	Nr.8 .....
Nr.8 .....	Nr.9 .....	Nr.9 .....	Nr.9 .....
SUMA	SUMA	SUMA	SUMA

W celu obliczenia własnego wyniku na podstawie czterech wymiarów:

**konkretnego przeżycia (KP)** (odpowiedzi A)

**refleksyjnej obserwacji (RO)** (odpowiedzi B)

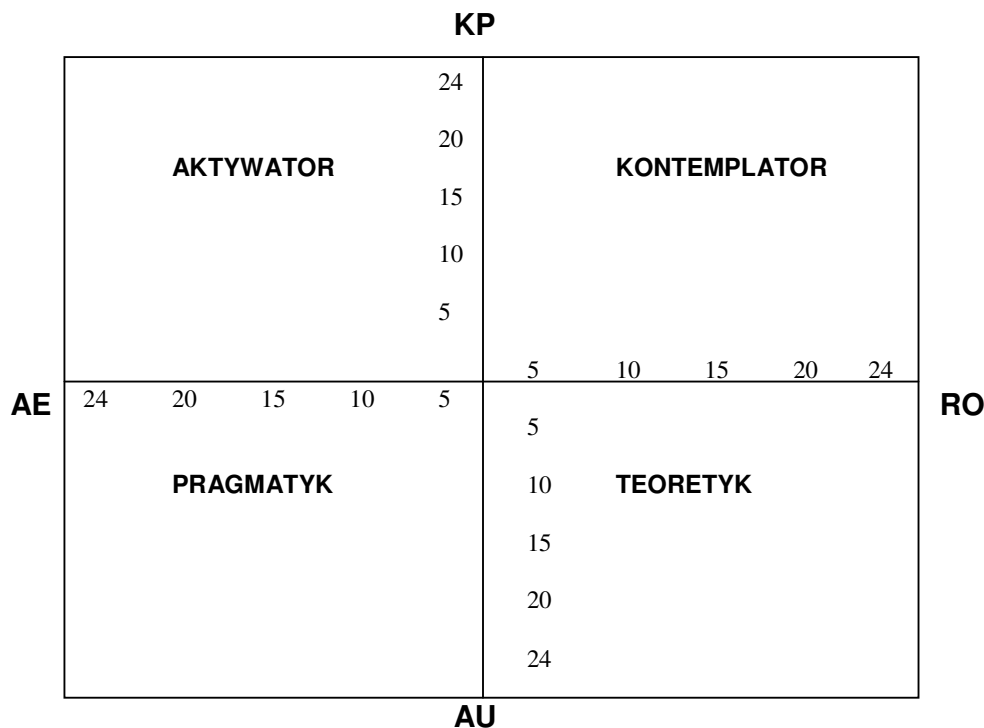
**abstrakcyjnego uogólniania (AU)** (odpowiedzi C)

**aktywnego eksperymentowania (AE)** (odpowiedzi D)

należy podsumować liczby w każdej z kolumn. Następnie wyniki należy przenieść na wykres i zaznaczyć otrzymaną liczbę punktów przy każdym z wymiarów



## WYNIK INDYWIDUALNEJ ANALIZY STYLU UCZENIA SIĘ



## INTERPRETACJA

### AKTYWATOR

Aktywatorzy są ludźmi angażującymi się w pełni i bez uprzedzeń w każdą nową sytuację. Cieszy ich chwila obecna i najbardziej przyjemności odczuwają, gdy są zdominowani przez bezpośrednie doznania. Charakteryzują się otwartością i brakiem sceptycyzmu, co sprawia, że z entuzjazmem podchodzą do wszelkich nowinek. Ich motto to „wszystkiego trzeba raz spróbować”. Rzucają się na oślep w „paszczę lwa”. Ich dni są pełne działania. Uwielbiają doraźne „zażegnwanie ognia” w sytuacjach kryzysowych. Problemy rozwiązują na drodze „burzy mózgów”, spontanicznego poszukiwania wielu możliwych rozwiązań. Kiedy tylko przygasa podniecenie związane z jednym zadaniem, rozglądają się za następnym. Najlepiej czują się w obliczu wyzwania związanego z nowymi doświadczeniami, ale brak im zainteresowania procesem wdrażania i konsolidacji rozwiązań. Są nieustannie zaangażowani w sprawy innych, ale robiąc to starają się być w centrum uwagi. Są duszą towarzystwa i starają się, aby wszystko działo się wokół ich osoby.



### KONTEMPLATOR

Kontemplatorzy to osoby refleksyjne, które lubią z dystansu zastanawiać się nad zdarzeniami, obserwując je ze wszystkich możliwych punktów widzenia. Zbierają dane, zarówno bezpośrednio jak i za pośrednictwem innych i chcą je dokładnie przetrwać przed wyciągnięciem wniosków. Głównie liczy się dla nich proces gromadzenia i analizowanie danych o zjawiskach i zdarzeniach, tak więc mają tendencję do odkładania wniosków na ostatnią chwilę. Ich filozofia życiowa to rozważa i metodyczne podejście, motto: „sprawdź grunt” i „odłóż decyzję do rana”. Są to ludzie rozważni, którzy lubią zastanowić się nad wszelkimi możliwymi aspektami i implikacjami decyzji przed jej podjęciem. Na zebraniach wolą pozostawać na drugim planie. Interesuje ich obserwacja innych w działaniu. Słuchają i starają się zaobserwować ogólny kierunek dyskusji, zanim zabiorą w niej głos. Mają tendencję do pozostawiania w tle, sprawiają wrażenie osób z dystansem, tolerancyjnych i niewzruszonych. Kiedy działają, robią to w ramach ogólnej wizji działania, łączącej w sobie przeszłość i teraźniejszość, obserwacje innych i własne.

### TEORETYK

Teoretycy przyswajają i integrują obserwacje tworząc złożone lecz logicznie niepodważalne teorie. Podchodzą do problemów w sposób logiczny, krok po kroku. Asymilują pozornie rozbieżne fakty, budując spójne teorie. Mają tendencję do perfekcjonizmu, nie spoczną aż nie uporządkują i zasznufladkują wszystkich elementów. Lubią analizować i syntetyzować fakty. Interesują ich podstawowe założenia, zasady, teorie, modele i systemy rozumowania. W ich filozofii życiowej główną rolę gra racjonalizm i logika, ich mottem jest: „jeżeli to jest racjonalne, musi być dobre”. Pytania, które często zadają: „Czy to ma sens?” „Jak się to ma do...?”, „Jakie są podstawowe założenia?” Patrzą na wszystko z dystansu, analitycznie. Skłaniają się raczej w stronę racjonalnego obiektywizmu, niż subiektywnych i mglistych rozważań. Ich podejście do problemów cechuje konsekwentna logika. Taki jest ich sposób myślenia i sztywno odrzucają wszystkie elementy z nim niezgodne. Wolą maksymalizować stopień pewności i czują się niepewnie w obliczu sądów subiektywnych, myślenia „okrężnego”, nonszalanckiego podejścia do problemów.

### PRAGMATYK

Pragmatycy lubią wypróbowywać pomysły, teorie i techniki, sprawdzają jak działają one w praktyce. Wyszukują nowe pomysły i przy pierwszej okazji eksperymentują z ich zastosowaniem. Są typem ludzi, którzy wracają z kursów i szkoleń pełni pomysłów, które chcą natychmiast wypróbować. Lubią przystępować natychmiast do dzieła i bezzwłocznie korzystać z pomysłów, które do nich przemawiają. Nie lubią owijania rzeczy w bawełnę i zazwyczaj ze zniecierpliwieniem podchodzą do rozwlekłych dyskusji, które nie owocują konkretnymi rozwiązaniami. Z zasady są praktyczni i konkretni, lubią podejmować praktyczne decyzje i rozwiązywać problemy. Problemy i szanse postrzegają w kategorii wyzwań. Ich motto to: „zawsze znajdzie się lepszy sposób” i „to co działa, musi być dobre”.



## TECHNIKI WSPOMAGAJĄCE BADANIE POTRZEB SZKOLENIOWYCH

Źródło: Steadham1980 Copyright by the American Society for Training and Development, Inc.

OPIS TECHNIKI	ZALETY	WADY
<p><b>Obserwacja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Może przyjąć technicystyczną formułę, porównywalną do fizykalnych pomiarów ruchu, może też zostać ukierunkowana funkcjonalnie bądź behawioralnie (np. obserwacja zachowania nowego członka zarządu podczas spotkania).</li> <li>▪ Może być nieustrukturyzowana, np. przybrać postać przechadzki po biurze, której towarzyszy dyskretna obserwacja zachowań pracowników w celu sprawdzenia, jaki jest styl komunikowania w organizacji.</li> <li>▪ Może zostać użyta normatywnie w celu wyłonienia efektywnych lub nieefektywnych zachowań, struktur organizacyjnych i (lub) procesów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minimalizuje ingerencję i zakłócanie naturalnego przebiegu pracy w organizacji.</li> <li>▪ Pomaga zgromadzić dane bezpośrednio z miejsca pracy lub innego badanego środowiska, dzięki czemu dostarcza reprezentatywnych informacji pozwalających stworzyć realistyczny obraz sytuacji, potrzeb szkoleniowych itd.</li> <li>▪ Gdy kończy się rozmową (lub inną formą sprzężenia zwrotnego z osobą poddaną wcześniej obserwacji), umożliwia częściową weryfikację wniosków obserwatora przez pracownika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wymaga udziału wysoko wykwalifikowanego obserwatora, posiadającego zarówno fachową wiedzę proceduralną, jak i wiedzę merytoryczną dotyczącą danej dziedziny (w przeciwieństwie do ankietera, od którego wymagana jest przede wszystkim znajomość techniki prowadzenia wywiadu).</li> <li>▪ Reprezentatywność danych zebranych tą metodą jest ograniczona do środowiska, z którego pochodzą badani.</li> <li>▪ Istnieje niebezpieczeństwo postrzegania działań tego typu jako „szpiegowania”.</li> </ul>



<p><b>Ankieta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Może mieć formę sondażu lub badania przeprowadzonego na próbie losowej lub warstwowej albo też na całej „populacji” poddawanej badaniu (jeżeli istnieje kompletny wykaz jej członków).</li> <li>Może zawierać pytania otwarte, zamknięte, kafeteryjne lub zróżnicowane semantycznie.</li> <li>posłużyć się skalą punktową, skalą Likerta lub skalami semantycznymi opracowanymi wcześniej lub stworzonymi przez respondentów</li> <li>Może być wypełniona samodzielnie przez respondentów (przesłana im pocztą lub przez Internet) w kontrolowanych lub niekontrolowanych warunkach albo też wymagać obecności asystenta (ankietera)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Można dotrzeć do dużej liczby ludzi w krótkim czasie.</li> <li>Realizacja jest stosunkowo niedroga.</li> <li>Zmniejsza obawy i skrupowanie, przez co sprzyja swobodnemu i szczeremu wyrażaniu opinii.</li> <li>Pozwala na przejrzystą prezentację wyników w formie sprawozdania.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stwarza małe możliwości niestandardowych odpowiedzi (nieprzewidzianych w kwestionariuszu).</li> <li>By stała się efektywnym instrumentem badawczym, wymaga fachowych umiejętności oraz poświęcenia znacznej ilości czasu na zaprojektowanie oraz interpretację wyników (zwłaszcza w wypadku sondażu).</li> <li>Ma ograniczoną użyteczność w sytuacjach wymagających dotarcia do źródeł problemu lub wyłonienia metod jego rozwiązania.</li> <li>Cechuje się stosunkowo słabym odzewem (w wypadku ankiety pocztowej); bywa że dociera do niezamierzonych respondentów.</li> </ul>
<p><b>Konsultacja z kluczowymi osobami w organizacji i jej otoczeniu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jest prowadzona z osobami, które z racji formalnej lub nieformalnej pozycji mogą stanowić wiarygodne źródło wiedzy na temat potrzeb szkoleniowych danej grupy <ul style="list-style-type: none"> <li>Prezes (dyrektor)</li> <li>Klienci i dostawcy (wewnętrzni i zewnętrzni)</li> <li>Członkowie stowarzyszeń branżowych</li> <li>Przedstawiciele załogi.</li> </ul> </li> <li>Dane mogą być gromadzone za pomocą takich metod, jak wywiad indywidualny, wywiad grupowy lub ankieta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przeprowadzenie jest stosunkowo proste i niezbyt kosztowne.</li> <li>Pozwala na zebranie opinii od przedstawicieli różnych grup, postrzegających potrzeby szkoleniowe z właściwych sobie, często odmiennych perspektyw.</li> <li>Wzmacnia i wzbogaca komunikację między uczestnikami procesu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinie różnych osób na temat potrzeb szkoleniowych są z natury rzeczy subiektywne, uwarunkowane systemem wartości danej jednostki, interesem grupy, do której należy, itd. Istnieje zatem niebezpieczeństwo, że uzyskany obraz potrzeb szkoleniowych będzie zniekształcony.</li> <li>Konsultacje takie mogą doprowadzić do powstania częściowego, a przez to nieco wypaczonego obrazu potrzeb szkoleniowych w związku z niereprezentatywnym (w sensie statystycznym) charakterem próby</li> </ul>



<p><b>Periodyki, informatory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Periodyki branżowe, katalogi, informatory, publikacje prawne oraz publikacje wewnętrzne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stanowią znakomite źródło informacji o potrzebach szkoleniowych związanych z koniecznością dostosowania się do norm prawnych i standardów obowiązujących w branży.</li> <li>▪ Dostarczają aktualnych informacji o branży; często zawierają również prognozy i opisy tendencji rozwojowych.</li> <li>▪ Są łatwo dostępne i w mniejszym lub większym stopniu znane grupie, z którą mamy współpracować.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Osoba niemająca fachowej wiedzy o danej branży może mieć trudności z analizą danych (potrzebna może być pomoc osób z organizacji, dla której przygotowujemy szkolenie, lub zewnętrznych konsultantów)</li> </ul>
<p><b>Wywiad indywidualny</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Może być formalny lub nieformalny, ustrukturyzowany lub nieustrukturyzowany, może też przyjąć formę pośrednią.</li> <li>▪ Może być przeprowadzony na próbie wyłonionej z określonej grupy (zarząd, przedstawiciele grupy pracowniczej, stowarzyszenie branżowe itp.) lub z wszystkimi, których dotyczy badanie.</li> <li>▪ Może być przeprowadzony osobiście, telefonicznie, w miejscu pracy lub poza nim.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pozwala na ujawnienie poglądów uczestników i ich emocjonalnego stosunku do sytuacji.</li> <li>▪ Często umożliwia dotarcie do źródeł problemów, z którymi respondent ma do czynienia lub których się spodziewa, oraz podjęcie próby ich rozwiązania.</li> <li>▪ Daje respondentowi sposobność spontanicznego wyrażenia poglądów i przedstawienia ich we właściwy mu sposób (zwłaszcza gdy osoba prowadząca wywiad posługuje się pytaniami otwartymi i nie krępuje inicjatywy respondenta).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jest zwykle dość czasochłonny.</li> <li>▪ Dane mogą okazać się trudne do analizy i do wyrażenia w kategoriach ilościowych (zwłaszcza w wypadku wywiadu nieustrukturyzowanego).</li> <li>▪ Gdy wywiad prowadzony jest nieumiejętnie, respondent może poczuć się skrupowany i zniechęcić się do rozmowy.</li> <li>▪ Powodzenie wywiadu zależy od profesjonalizmu ankietera i jego zdolności stworzenia atmosfery pozwalającej rozmówcy pozbyć się nieufności i skrupowania.</li> </ul>



<p><b>Wywiad grupowy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Postępuje się technikami podobnymi do technik wywiadu indywidualnego, tzn. może być formalny lub nieformalny, ustrukturyzowany lub nieustrukturyzowany albo też mieć formę pośrednią.</li> <li>Może skoncentrować się na analizie stanowiska pracy (lub roli pracowniczej), analizie problemów grupy, wyznaczaniu celów lub zadań zespołowych; może też dotyczyć konkretnych zagadnień, np. potrzeb szkoleniowych zarządu w zakresie rozwijania zdolności przywódczych.</li> <li>Postępuje się jedną techniką lub połączeniem kilku technik usprawniania pracy zespołowej (burza mózgów, technika grup nominalnych, analiza sił pola Lewina, ranking ustępstw, grupa jako zwierciadlane odbicie organizacji).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pozwala od razu uzgadniać i syntetyzować różne punkty widzenia.</li> <li>Pomaga uzyskać szersze poparcie dla inicjatyw szkoleniowych.</li> <li>Zmniejsza uzależnienie od usług zewnętrznych (np. zewnętrznych analityków), ponieważ analiza danych odbywa się (lub może się odbywać) przy współudziale uczestników.</li> <li>Pomaga uczestnikom rozwinąć zdolności analityczne, umiejętność zaangażowanego słuchania itd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jego realizacja jest czasochłonna (a więc dla firmy zamawiającej szkolenie kosztowna).</li> <li>Zgromadzone dane mogą być trudne do analizy i wyrażenia w kategoriach liczbowych (problem ten dotyczy zwłaszcza wywiadu nieustrukturyzowanego).</li> </ul>
<p><b>Test</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jest odmiana kwestionariusza</li> <li>Może być użyty do sprawdzania praktycznych umiejętności lub wiedzy teoretycznej</li> <li>Może być wykonany pod nadzorem szkoleniowca lub bez jego udziału</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Może okazać się szczególnie przydatny dla stwierdzenia, co jest przyczyną rozpoznanego wcześniej problemu: brak wiedzy, niedostateczne umiejętności, czy też niewłaściwe postawy pracowników.</li> <li>Wyniki uczestników są łatwe do wyrażenia w kategoriach ilościowych i porównania.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duże zróżnicowanie problemów i środowisk pracowniczych nie pozwala na ogół na sięgnięcie po gotowe do zastosowania testy</li> <li>Nie pokazuje, czy testowana wiedza lub umiejętności są rzeczywiście wykorzystywane podczas pracy.</li> </ul>



<p><b>Dokumenty wewnętrzne, sprawozdawczość itd.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schemat struktury organizacyjnej, opis misji, strategii organizacji, różnego rodzaju plany (produkcyjne, rozwojowe), wyniki audytów, sprawozdania z realizacji budżetów itd.</li> <li>▪ Archiwum personalne (skargi, absencje, wypadki itd.)</li> <li>▪ Protokoły spotkań i posiedzeń, tygodniowe i miesięczne raporty z realizacji zadań, notatki służbowe, materiały z archiwum realizatora szkoleń, sprawozdania z wcześniej realizowanych programów szkoleniowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mogą być świetnym zbiorem wskazówek pozwalających ujawnić słabe punkty organizacji, istniejące w problemy i konflikty oraz ich skutki.</li> <li>▪ Ich zebranie nie wymaga wysiłku oraz nie zakłóca pracy w firmie (wymienione dokumenty już istnieją i są na ogół dostępne dla szkoleniowca).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Często nie pozwalają określić przyczyn problemów ani wskazać sposobów ich rozwiązania.</li> <li>▪ Dane dostępne z tych źródeł odzwierciedlają w większym stopniu minioną, a nie obecną sytuację firmy (lub zachodzące w niej zmiany).</li> <li>▪ Gdy nieprzetworzone dane nie układają się w przejrzysty obraz pozwalający wyodrębnić określone tendencje lub prawidłowości, konieczna jest pomoc wykwalifikowanych analityków.</li> </ul>
<p><b>Próbki pracy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metoda podobna do obserwacji</li> <li>▪ Materiałem poddanym badaniu mogą być produkty wykonane podczas rzeczywistej pracy np.: projekty ogłoszeń reklamowych lub ofert, analizy rynku, listy, projekty szkoleń</li> <li>▪ Pisemne ćwiczenia lub zadania realizowane na podstawie materiału sytuacyjnego („studium przypadku”), przedstawiającego sytuację hipotetyczną, lecz nawiązującą do rzeczywistego środowiska pracy uczestników.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zalety podobne do zalet, jakie ma czerpanie danych z dokumentów wewnętrznych i sprawozdawczości firmy.</li> <li>▪ Wiernie odzwierciedlają charakter i specyfikę pracy w organizacji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizacja ćwiczeń lub zadań typu „studium przypadku” odrywa uczestników od bieżącej pracy.</li> <li>▪ Ocena wymaga wyspecjalizowanych analityków.</li> <li>▪ Identyfikacja mocnych i słabych stron uczestników dokonana przez analityków na podstawie próbek pracy może zostać podważona i uznana za zbyt subiektywną.</li> </ul>