

## Efektywność szkoleń wśród pracowników banku

### *The effectiveness of the training of bank staff*

#### Abstract

Training has become an important tool for the development of employees in the banking sector. An indicator of the development of the organization is to care for the employee, and her expression is also the number of effective training. Perhaps that's why training is now an end in itself, not a tool to achieve business objectives. Managers often fail to determine what effects it has to bring, wrongly assuming that each workshop is a guarantee of positive change. A well formulated training objective embodies its implementation. High bar puts businesses through specific training requirements. It gives a chance to fully implement the changes and thus return on invested capital and growth potential of the human organization.

Training employees to create rich opportunities to improve competence and strategic approach to investment in human resources help the company realize its business objectives. But it is not simply the art of spending money on training, the trick is to invest it so that expenditure pay dividends in the future. Many Polish companies neglects the analysis of training needs and evaluation of training for fear of an increase in the cost of losing the opportunity to develop it.

More and more often we hear about the knowledge-based economy, but until recently, offer training market was not tailored to the needs of banks. Today, that is changing. The positive transfer of training in the workplace is defined as the level of effects that occur when the participant uses the knowledge, skills and attitudes acquired during the training in the workplace (Newstrom, 1986). Transfer from

the training room to the workplace is the most important when it comes to management development organization (DeSimone, Werner, Harris, 2002, p. 3).

What exactly is the training? Is one way to invest in human capital employees. Good training is tailored to the needs of the company and of its employees, it is achieving its objectives and is effective. There is a strong correlation between the quality of human resources the company and its competitiveness on the market. Therefore, managers of companies need the right tools to raise employees' qualifications and knowledge of how to use them. The backrest of the training process solely on the resources of more experienced staff now seems insufficient practice. In a rapidly changing economic environment and growing competition easily play resources through mandatory training leads to the devaluation of the competence of employees, and consequently to weaken the company's position in the market. Meanwhile, it can develop only if the training of personnel ahead in terms of the effectiveness of current needs.

**Keywords:** training, efficiency training, bank, employee engagement, knowledge transfer

## Streszczenie

Szkolenia stały się istotnym narzędziem rozwoju pracowników w bankowości. Wskaźnikiem rozwoju organizacji jest dbałość o pracownika, a jej wyrazem również liczba efektywnych szkoleń. Dlatego szkolenia są obecnie celem samym w sobie, a nie narzędziem realizacji celów przedsiębiorstwa. Menedżerowie często nie potrafią określić, jakie efekty szkolenie ma przynieść, niesłusznie przyjmując, że każdy warsztat jest gwarancją pozytywnej zmiany. Dobrze sformułowany cel kursu urzeczywistnia jego realizację. Wysoko stawia poprzeczkę firmom szkoleniowym poprzez konkretne wymagania. Daje szansę pełnego wdrożenia zmiany, a przez to zwrotu zainwestowanego kapitału i wzrostu potencjału ludzkiego organizacji.

Szkolenia stwarzają pracownikom bogate możliwości podnoszenia kompetencji, a strategiczne podejście do inwestycji w kadry pomaga przedsiębiorstwu realizować jego cele biznesowe. Nie jest jednak sztuką wydawać pieniądze na kursy, sztuką jest inwestować je tak, by wydatki zaprocentowały w przyszłości. Wiele polskich firm zaniedbuje analizę potrzeb szkoleniowych i ewaluację szkoleń z obawy przed wzrostem kosztów, tracąc przez to możliwość rozwoju.

Coraz częściej słyszy się o gospodarce opartej na wiedzy, jednak do niedawna oferta rynku szkoleń nie była dopasowana do potrzeb banków. Dziś to się zmienia. Pozytywny transfer szkolenia w miejsce pracy określane jest jako poziom efektów, które następują, kiedy uczestnik stosuje wiedzę, umiejętności, postawy zdobyte na szkoleniu, w miejscu pracy (Newstrom, 1986). Transfer z sali szkoleniowej do miejsca pracy jest najważniejszy, jeśli chodzi o zarządzanie rozwojem w organizacji (DeSimone, Werner, Harris, 2002, s. 3).

Czym właściwie jest szkolenie? To jedna z metod inwestowania w kapitał ludzki, czyli w pracowników. Dobre szkolenie jest dostosowane do potrzeb firmy i osób w niej zatrudnionych, realizuje założone cele i jest efektywne. Istnieje silna zależność pomiędzy jakością zasobów ludzkich przedsiębiorstwa a jego konkurencyjnością na rynku. Dlatego kadra zarządzająca firmami potrzebuje odpowiednich narzędzi do podnoszenia kwalifikacji pracowników i wiedzy, jak je wykorzystywać. Oparcie procesu szkoleniowego wyłącznie na zasobach bardziej doświadczonego personelu wydaje się dziś niewystarczającą praktyką. W szybko zmieniającym się otoczeniu gospodarczym i w warunkach nasilającej się konkurencji proste odtwarzanie zasobów poprzez obowiązkowe szkolenia prowadzi do dewaluacji kompetencji pracowników, a w konsekwencji do osłabienia pozycji firmy na rynku. Tymczasem może się ona rozwijać tylko wtedy, gdy szkolenia personelu wyprzedzają pod względem efektywności bieżące potrzeby.

**Słowa kluczowe:** szkolenia, efektywność szkoleń, bank, zaangażowanie pracowników, transfer wiedzy

## Wprowadzenie

Każda instytucja bankowa szkoli pracowników. Jest to proces niezbędny do sprawnego funkcjonowania i rozwoju organizacji. System szkoleń musi podlegać rozwojowi. Wraz z rozwojem procesów, gospodarki oraz świadomości klientów, banki stale muszą dostosowywać systemy szkoleń, by spełniały swoją rolę w dzisiejszych czasach.

W ostatnich latach rynek szkoleń dynamicznie się zmienia. Rosną wymagania wobec pracowników działów HR oraz trenerów wewnętrznych i zewnętrznych, od których oczekuje się stałego doskonalenia umiejętności zawodowych. Szefowie banków życzyliby sobie, aby pieniądze inwestowane w szkolenia pracowników przynosiły natychmiastowe oraz realne korzyści. Tymczasem nie zawsze można szybko określić rezultaty udziału pracowników w kursach czy treningach. Dlatego ważne jest dopasowanie odpowiedniego szkolenia do potrzeb firmy. Do rzadkości należy sytuacja, w której przedsiębiorstwo ma długookresowy plan wzrostu potencjału ludzkiego, zawierający ścieżki indywidualnego i zespołowego rozwoju wynikające z misji i planów strategicznych oraz potrzeb pracowników. Co się z tym wiąże – nie ma też planów szkoleniowych pracowników. Treningi zamawiane są przypadkowo i służą doraźnemu rozwiązywaniu problemów. Tymczasem pierwszym i niezbędnym kryterium dobrego kursu jest prawidłowo sformułowany cel edukacyjny.

W artykule przedstawiono proces prawidłowego formułowania celów szkoleniowych oraz efektywne wykorzystanie zdobytej wiedzy. Poniższe rozważania przedstawiają również, jak zaplanować proces szkolenia w banku.

## Transfer wiedzy z sali szkoleniowej na stanowisko pracy

Większość banków ma świadomość znaczenia szkoleń, zarządzania wiedzą oraz kapitału intelektualnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej, natomiast nie dysponuje wiedzą na temat istoty tych procesów, a nawet podstawowych pojęć z tej dziedziny.

Baldwin i Ford (1988) w swoim modelu szkoleń w organizacji wskazali trzy kluczowe elementy transferu szkolenia na stanowisko pracy: osobowość uczestnika szkolenia, program szkolenia oraz czynniki występujące w środowisku pracy. Czym jest zatem środowisko pracy? To strefa, w której oddziałują takie czynniki, jak: wsparcie przełożonych, wsparcie współpracowników, dzięki którym możliwe jest wdrożenie zdobytych na szkoleniu umiejętności. Na transfer wiedzy i umiejętności wpływ mają następujące elementy: ustalenie celów uczenia, praktyka i informacja zwrotna, modelowanie zachowań, zawartość szkolenia (Burke, Hutchins, 2007). Zwrócono uwagę na to, że aby zwiększyć transfer umiejętności, potrzebne jest spełnienie następujących warunków:

- Maksymalizowanie podobieństwa między kontekstem szkolenia a kontekstem pracy.
- Praktyka nowych umiejętności po szkoleniu.
- Program szkolenia powinien zawierać symulacje sytuacji występujących w praktyce, które pozwolą pracownikowi zdobywać wiedzę i umiejętności.
- Osoby prowadzące szkolenia powinny określać poziom ważności poszczególnych umiejętności i kolejność ich wdrażania w miejscu pracy.
- Trzeba zadbać o klimat do uczenia się i transfer umiejętności w miejscu pracy. A to można osiągnąć tylko przez wsparcie kadry menedżerskiej.

Gilley, Egglund (2002) sklasyfikowali cztery grupy barier uniemożliwiających transfer: pracownicy (bariery wynikające z niechęci do zmian, brak wiary w siebie), kadra kierownicza (brak wsparcia z jej strony), organizacja (procedury, środowisko pracy) oraz pracownicy działów per-

sonalnych. Robinson (1989) wskazał na następujące bariery w transferze umiejętności w środowisku pracy (patrz tabela 1).

**Tabela 1.** Bariery w transferze umiejętności do miejsca pracy

Bariery	Częstotliwość (w %)
<i>Otoczenie (warunki) uczestników szkolenia:</i>	
Czują, że stosowanie nowej umiejętności ma więcej wad niż zalet.	48
Uczestnicy nie mają wystarczającego przekonania, aby wykorzystywać nową umiejętność. Może to być wynikiem niezbudowania odpowiedniej pewności siebie na sali szkoleniowej lub nieudanego wykorzystania umiejętności po powrocie ze szkolenia.	42
Uczestnicy nie wiedzą, w jakich sytuacjach na stanowisku pracy w efektywny sposób wykorzystać nową umiejętność.	33
Ponoszą porażkę, stosując nową umiejętność, i rezygnują z dalszych prób.	29
Uczestnicy nie zgadzają się z programem szkolenia. Kwestionują wartości przekazywane na szkoleniu jako sprzeczne ze swoimi lub z preferowanymi w organizacji.	22
<i>Bezpośredni przełożeni:</i>	
Brak wsparcia ze strony bezpośrednich przełożonych w stosowaniu nowych umiejętności przez pracowników.	92
Bezpośredni przełożeni nie dają odpowiedniego przykładu pracownikom, nie wdrażają nowych umiejętności.	88
Bezpośredni przełożeni nie prowadzą coachingu po szkoleniu.	85
<i>Warunki panujące w organizacji:</i>	
Brak czasu, złe procedury, brak autorytetów, polityka niesprzyjająca wdrażaniu nowych umiejętności.	68
Brak informacji zwrotnej dla uczestnika dotyczącej wpływu nowej umiejętności na pracę organizacji.	60
Wyciąganie konsekwencji wobec pracowników stosujących nowe umiejętności.	23

Źródło: D.G. Robinson, J.C. Robinson, Training for Impact, Jossey-Bass, Inc., San Francisco 1989, s. 117

Lambert (1999, s. 331) wskazał następujące błędy w zarządzaniu szkoleniami: „niedokładne lub niepełne określenie potrzeb, brak określenia wyników adekwatnych do potrzeb firmy, brak celów lub za słabe ich sformułowanie, kierownictwo i uczestnicy szkoleń, którzy oceniają je jako pozbawione związku lub słabo związane z realiami pracy, szkoleniowcy, którzy robią zbyt duży użytek z teorii i wykładów, szkoleniowcy niewyszkoleni lub słabo wyszkoleni, programy szkoleniowe zbyt krótkie, by umożliwiły głębsze nauczanie czy praktykę w zakresie umiejętności, wykorzystanie niewłaściwych metod i zasobów szkoleniowych, brak dyscypliny szkoleniowca, którego każde zajęcia zamieniają się w zabawę, brak przygotowania uczestników, których nie informuje się, czego firma będzie od nich oczekiwać po ukończeniu kursu, brak efektywnych spotkań informacyjnych po zakończeniu szkoleń, opieranie się na przestarzałych lub zafałszowanych wynikach badań, opieranie się wyłącznie na dobrych intencjach i zamiłowaniu do mód, ograniczanie szkoleń do niższych poziomów organizacji, zespół kierowniczy, który nie idzie we wskazanym przez siebie kierunku, wykorzystanie szkoleń w celu zaspokojenia społecznych, ideologicznych lub politycznych celów szkoleniowców lub członków ścisłego kierownictwa, brak bezpośredniego powiązania szkoleń z ostatecznym wynikiem finansowym firmy, projektowanie szkoleń z większym naciskiem na gry i zabawy niż na transfer treści nauczania do miejsca pracy”.

## Prawidłowe formułowanie celów szkoleń w banku

Szkolenie to planowany i systematyczny proces zmian w zachowaniu pracownika, umożliwiający zdobycie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji potrzebnych do właściwej realizacji zadań, a także zaspokojenia potrzeb personalnych organizacji. Jest inwestycją w pracowników, która ma wpłynąć na podniesienie jakości i standardów pracy dzięki efektywnemu wykorzystaniu ich potencjału oraz pomóc w znalezieniu rozwiązania istniejących w firmie problemów. Celem szkolenia jest poprawa wyników pracy poszczególnych grup oraz osób, a także całej organizacji. Precyzyjny podział realizacji szkolenia na etapy zaproponowały Małgorzata Kossakowska i Iwona Sołtysińska (2002):

- Wstępne oczekiwania i wstępna oferta.
- Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych.
- Określenie celów szkoleniowych.

- Projektowanie szkoleń.
- Prowadzenie szkolenia.
- Raport ze szkolenia.
- Monitorowanie i ocena efektów szkolenia.
- Przegląd ex post – analiza i podsumowanie całego procesu szkoleniowego.

**Wstępne oczekiwania oraz wstępna oferta** to etap, gdzie klient/przedsiębiorstwo i firma szkoleniowa informują się o wzajemnych oczekiwaniach i metodach działania, podejmując decyzję dotyczącą dalszej współpracy i jej warunków. Oczywiście następuje to w sytuacji, w której obie strony akceptują proponowane warunki współpracy. Faza ta nie dotyczy przedsiębiorstw korzystających wyłącznie z trenerów wewnętrznych.

Następnym etapem jest **identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych**. Szkoleniowcy wspólnie z pracodawcą rozpoznają potrzeby pracowników i organizacji, których zaspokojenie wpłynie na efektywność pracy. Na tym etapie wyznaczane są: cele szkolenia, poprzez wskazanie problemów i ich przyczyn. W dalszej części przygotowuje się też sposoby ich rozwiązania.

**Identyfikacja potrzeb szkoleniowych** jest pochodną zamierzeń biznesowych przedsiębiorcy. Musi przynieść odpowiedź na pytanie, w jaki sposób pracownik powinien się wywiązywać z powierzonych mu zadań. Sytuację docelową określa się poprzez analizę stanu aktualnego. Należy w tym celu sprawdzić, czy pracownicy maksymalnie wykorzystują swoje umiejętności. Dopiero wtedy możliwe jest określenie rozbieżności w poszczególnych obszarach: umiejętności, wiedzy, motywacji oraz procedur, tzw. luka kompetencyjna.

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych służy precyzyjnemu wyznaczeniu luki między kompetencjami pracowników a ich rzeczywistymi kwalifikacjami. Pozwala odkryć, a także opisać potrzeby szkoleniowe poszczególnych pracowników i całej organizacji. Do wskazania najskuteczniejszych sposobów zaspokajania tych potrzeb prowadzi **analiza potrzeb szkoleniowych**. Identyfikację i analizę szkoleniowców wykorzystuje do ustalenia poziomu kompetencji pracowników, niezbędnego do prawidłowej realizacji strategii organizacji. Oznacza to przygotowanie programu szkoleniowego zgodnego z rzeczywistymi potrzebami firmy.

Szkolenia nie są panaceum na wszystkie problemy. Na przykład zespół sprzedażowy może generować niskie obroty ze względu na nieatrakcyjny system motywacyjny, a nie z powodu braku umiejętności i kompetencji pra-

cowników. To jedna z sytuacji, gdy inwestycja w szkolenie pracowników bez przeprowadzenia starannej analizy potrzeb może doprowadzić do marnowania pieniędzy firmy i czasu jej pracowników.

Dlatego identyfikacja potrzeb szkoleniowych przebiega na dwóch etapach: zbierania informacji i analizy faktów. Informacje mogą pochodzić od menedżerów merytorycznie odpowiedzialnych za powierzone im zadania, jak również bezpośrednio od pracowników zatrudnionych na konkretnych stanowiskach. Nie posiadając informacji o potrzebach uczestników szkoleń i potrzebach całej organizacji, nie ma możliwości dowiedzieć się, czy zaplanowane szkolenia są dla wybranej grupy odbiorców oraz czy dotyczą dziedziny, gdzie zidentyfikowano problemy firmy.

Kolejny etap to **formułowanie ogólnych i szczegółowych celów szkolenia**. Posłużenie się metodą SMART w wytyczaniu celów pozwoli po przeszkoleniu łatwo ocenić, czy cel szczegółowy został zrealizowany. Prawidłowo zdefiniowany cel jest dobrze opisany w ujęciu jakościowym oraz ilościowym, realistyczny, osiągalny, akceptowany przez osoby, które mają go osiągnąć, oraz określony w czasie.

Kryteria SMART:

**Simple – PROSTE.** Ich zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinny być jednoznaczne oraz nie pozostawiać miejsca na luźną interpretację. Przykładem celu zgodnego z tym kryterium jest: uczestnicy szkolenia będą umieli sprawnie obsługiwać nowy program księgowy.

**Measurable – MIERZALNE.** Musi istnieć miara oceny stopnia realizacji celu. Najlepiej, gdy jest to kryterium wymierne, określone liczbowo. Gdy nie jest to możliwe, konieczne jest poszukiwanie najbardziej jednoznacznych kryteriów jakościowych.

**Achievable – OSIĄGALNE.** Ustalanie celu musi uwzględniać realną analizę sytuacji, np. zasoby, mocne strony, zagrożenia itd. Cel ma więc być wykonalny i jednocześnie nie nazbyt łatwy w odniesieniu do możliwości jednostki lub zespołu.

**Rational – RACJONALNE.** Cel ma sens wyłącznie w odniesieniu do żywotnych interesów organizacji lub jednostki i musi być umieszczony w hierarchii priorytetów. Na przykład szkolenie z autoprezentacji niekoniecznie przyniesie korzyści biznesowe w przypadku pracowników, którzy nie spotykają się z klientami.

Timely defined – OKREŚLONE W CZASIE. Cele powinny mieć dokładnie określony horyzont czasowy. Na każdym etapie realizacji musi istnieć możliwość sprawdzenia, czy i w jakim stopniu zbliżamy się do osiągnięcia celu.

Po zdefiniowaniu celów ogólnych oraz szczegółowych następnym etapem jest projektowanie **szkolenia**. W tej fazie należy opracować programy szkoleniowe, przyporządkować im trenerów, a także dobrać odpowiednie metody szkoleniowe. Samemu procesowi szkoleniowemu można nadać różne formy w zależności od zidentyfikowanych potrzeb i sformułowanych celów. Poszczególne metody szkolenia odpowiadają innym poziomom efektywności.

Kolejnym etapem jest przygotowanie **raportu ze szkolenia**, stanowiącego przegląd procesu szkoleniowego z punktu widzenia trenera. Raport jest dokumentem tworzonym przez dział personalny lub komórkę ds. szkoleń dla dyrekcji przedsiębiorstwa oraz firmy szkoleniowej. Pozwala ostatecznie sprecyzować cel i przedstawić go komórce decyzyjnej, pomaga wybrać firmę szkoleniową. Jest cenną wskazówką przy opracowywaniu programu i formy treningu. Zawiera on opinie, uwagi i sugestie trenerów oraz średnią ocenę szkolenia. Podsumowaniem i zamknięciem procesu szkoleniowego jest **ewaluacja**. To jeden z najistotniejszych etapów, chociażby ze względu na fakt, że daje informacje o możliwości usprawnień w przyszłości. Ewaluacja to ocena przydatności i skuteczności podejmowanych działań dydaktycznych w odniesieniu do założonych celów. To również określenie całkowitej wartości programu, systemu lub kursu szkoleniowego pod względem korzyści i opłacalności. Dotyczy ona nie tylko osiągnięcia założonych celów kursu, ale również ogółu korzyści z wdrożenia programu szkoleniowego oraz zastosowania w praktyce zdobytej wiedzy. Stworzenie jednolitego systemu oceny programów szkoleniowych nie jest łatwym zadaniem. W praktyce nie mierzy się efektywności szkolenia ogólnie, lecz na podstawie pierwszej reakcji uczestników. Ewaluacja służy do zbadania mocnych i słabych stron szkolenia oraz do określenia, którzy uczestnicy najmniej lub najwięcej skorzystali z programu. W jej trakcie sprawdza się, czy program był odpowiednio dobrany do celu i grupy uczestników, a także do kompetencji trenera. Ewaluacja nie tylko odpowiada na pytanie, jak można udoskonalić podobne projekty szkoleniowe w przyszłości, ale też odgrywa rolę motywującą w stosunku do osób szkolonych, które otrzymują konstruktywną i pozytywną informację

zwrotną dotyczącą wyników procesu doskonalenia. Dzięki temu pracownicy chętniej uczestniczą w szkoleniach i także po zakończeniu zajęć odnotowują dalszą poprawę efektywności swojej pracy. Popularnością wśród firm szkoleniowych cieszy się metoda ewaluacji opracowana przez Donalda Kirkpatricka. Zakłada ona ocenę szkolenia na czterech poziomach: reakcji (czy uczestnicy są zadowoleni ze szkolenia?), wiedzy i umiejętności (czego nauczyli się w trakcie zajęć?), zachowania (jak zmieniło się ich podejście do pracy?) oraz wyników (jaka jest relacja między kosztami szkolenia a jego efektami?). O ile ewaluacja szkoleń to temat dość dobrze zbadany i opracowany, o tyle bezpośrednie efekty biznesowe trudniej poddają się analizie. Uchwycenie bezpośredniego przełożenia ekonomicznego jest skomplikowane. Wiedzę i umiejętności pracownika można dość precyzyjnie określić na przykład poprzez development center, nie istnieją jednak narzędzia, które pozwolą stwierdzić, że po przeprowadzeniu danego szkolenia przychody firmy wzrosną o określony procent.

### **Podsumowując wszystkie etapy, można wyodrębnić podstawowe cele szkolenia:**

- Wzrost umiejętności pracowników – powinien odbywać się w wyniku realizacji indywidualnych ścieżek rozwoju (warsztaty zewnętrzne i wewnętrzne, studia).
- Przekwalifikowanie i przystosowanie pracowników do zmian nakreślonych w strategii firmy.
- Rozwiązywanie konfliktu w zespole – wówczas zadaniem grupy biorącej udział w zajęciach jest rozwiązanie istniejącego problemu zgodnie z poznаныmi podczas treningu technikami.
- Restrukturyzacja przedsiębiorstwa lub działu – uczestnicy zajęć wykonują zadania będące symulacją ich pracy. Trenerzy obserwują funkcje, które obejmują członkowie zespołu, i dzięki temu są w stanie nakreślić kierunki zmian ról w przedsiębiorstwie zgodnie z naturalnymi predyspozycjami pracowników.
- Modelowanie zespołu – polega na nadawaniu mu umiejętności niezbędnych do realizacji stojącego przed nim wyzwania.
- Wzrost innowacyjności zespołu – zadaniem osób prowadzących jest wówczas prezentacja metod kreatywnych i koordynacja procesu twórczego grupy.

- Integracja zespołu – jest zalecana jako samodzielny cel jedynie w sytuacji tworzenia nowego zespołu.
- Uczestnicy procesu szkoleniowego

Za planowanie i realizację projektów szkoleniowych odpowiadają kierownicy wyższego szczebla, menedżerowie, specjaliści ds. szkoleń, trenerzy oraz sami uczestnicy. Jeśli zajęcia będą prowadzone przez trenera z firmy zewnętrznej, to także on staje się członkiem tej grupy.

Przedstawiciele **kadry kierowniczej**, najlepiej zarządu, powinni zaangażować się w proces szkolenia już na etapie badania potrzeb szkoleniowych, ponieważ mogą skutecznie zareagować na niską efektywność dotychczasowych projektów szkoleniowych, mają wpływ na wysokość budżetu przeznaczonego na edukację pracowników oraz mogą znaleźć najlepsze zastosowanie dla nowych kwalifikacji, zdobytych przez pracowników w trakcie szkolenia.

Członkiem zespołu jest również **menedżer ds. szkoleń**, który odgrywa ważną rolę zarówno na etapie identyfikacji potrzeb, jak i realizacji projektów szkoleniowych. Ma łatwy dostęp do danych dotyczących oceny pracowników, audytów organizacyjnych, komunikacyjnych oraz do wyników biznesowych przedsiębiorstwa. Jest łącznikiem pomiędzy uczestnikami szkoleń, trenerami oraz kadrą menedżerską i składa raporty z przebiegu kolejnych etapów procesu szkoleniowego, ponieważ wykonuje czynności związane z badaniem potrzeb szkoleniowych, koordynuje i kontroluje proces, angażuje trenerów i konsultantów zewnętrznych, zapewnia im środki umożliwiające rzetelne wykonanie zadania oraz przedstawia efekty projektu szkoleniowego kadrze zarządzającej.

**Trener, czyli osoba prowadząca szkolenie**, powinien być zaangażowany w proces szkoleniowy na każdym etapie, łącznie z badaniem potrzeb szkoleniowych. Od wyników takiego badania zależą cele, jakie zostaną postawione w programie szkoleniowym, oraz sam program, jego treść, przebieg i metody szkoleniowe. Do głównych obowiązków trenera należą:

- sporządzanie planu badania potrzeb szkoleniowych z określeniem poziomu zaawansowania poszczególnych osób,
- współpraca z menedżerami,
- analiza zebranych informacji i przygotowanie raportu dotyczącego diagnozy potrzeb,
- propozycja rozwiązania problemów zdiagnozowanych w trakcie analizy potrzeb,

- dobór narzędzi, jakie wykorzystywane będą podczas szkolenia,
- przygotowanie i realizacja programu szkoleń,
- opracowanie raportu po szkoleniu (zawiera m.in. opis przebiegu zajęć, charakterystykę grupy uczestników oraz zalecenia odnośnie do dalszego rozwoju uczestników) i przedstawienie go menedżerowi ds. szkoleń oraz kierownikom liniowym.

Czasami w pracach zespołu uczestniczy także **ekspert ds. badania potrzeb szkoleniowych**.

W praktyce ludzi pełniących tylko tę funkcję spotyka się rzadko. Zadania eksperta ds. badania potrzeb szkoleniowych pełni z reguły sam trener. Jako podmiot niezależny pełni kluczową funkcję w zespole, gromadzi dane potrzebne do identyfikacji potrzeb, pozostaje obiektywny i gwarantuje wiarygodne badanie oraz analizę. Ponadto osoba taka wykonuje samo badanie, kontroluje i nadzoruje cały proces. Do zadań eksperta należy:

- nadzorowanie i projektowanie procesu szkoleniowego,
- zaprojektowanie metod badania,
- monitoring, kontrola i nadzór nad prowadzonymi szkoleniami,
- ocena efektywności programu szkoleniowego i stopnia realizacji celów,
- opracowanie raportów poszkoleniowych,
- prezentacja rezultatów kadrze zarządzającej.

Najistotniejsi w procesie szkoleniowym są **uczestnicy szkoleń**. Pojawiają się na każdym etapie procesu szkoleniowego, od momentu badania potrzeb aż po etap ewaluacji. Podstawę współpracy z uczestnikami stanowi otwarte, szczere zakomunikowanie celów szkolenia. Dużym wyzwaniem dla każdego trenera będzie też zmotywowanie grupy. Uczestnicy z reguły szybko i surowo oceniają umiejętności prowadzącego zajęcia, dlatego doświadczeni szkoleniowcy przygotowują się do kontaktu z uczestnikami bardzo starannie. Wiedzą bowiem, że jeżeli od razu nie uda się stworzyć atmosfery twórczej współpracy, to później trudno będzie przekonać uczestników, że zaangażowanie się w zajęcia przyniesie korzyść zarówno im, jak i zatrudniającej ich firmie.

Często banki, które podchodzą do doskonalenia kadr w sposób strategiczny, współpracują z instytucjami szkoleniowymi realizującymi wieloletnie programy szkoleń. Czy lepszy dla firmy jest trener wewnętrzny czy

zewnątrzny? Oba rozwiązania mają swoje zalety i wady. **Trener wewnętrzny** realizuje zwykle podstawowe, powtarzalne szkolenia, mające na celu utrzymanie wymaganych standardów pracy. Tacy szkoleniowcy mają silne zaplecze merytoryczne w swojej organizacji, znają dobrze branżę i specyfikę działalności banków. Ściśle współpracują z zarządem i szefami działów oraz wykazują sporą elastyczność w planowaniu i realizacji działań szkoleniowych. Funkcjonując wewnątrz organizacji i wielokrotnie powtarzając te same szkolenia, są jednak mniej obiektywni w ocenie potrzeb szkoleniowych i czasem popadają w rutynę.

**Trener zewnętrzny** zdobywa doświadczenie podczas szkoleń w różnych bankach, reprezentujących odmienną kulturę organizacyjną. Musi więc stale rozwijać swoje kompetencje, aby spełniać oczekiwania wszystkich klientów. Dzięki temu zdobywa unikatowe doświadczenie i wzbogaca swój warsztat o wyjątkowe studia przypadków. Ponieważ nie ma tu zależności służbowej od kierownictwa firmy klienta, jest postrzegany jako osoba obiektywna i szybciej zdobywa zaufanie uczestników szkolenia. Towarzyszy jednak personelowi banku tylko w ograniczonym czasie i ma mniejszy wpływ na wdrożenie w życie zdobytych podczas szkolenia umiejętności. Szczególnie przydatne może okazać się połączenie doświadczenia obu szkoleniowców. Trenerzy wewnętrzni dobrze znają swoją organizację, więc warto wykorzystać ich spostrzeżenia dotyczące jej możliwości i ograniczeń. Z kolei trenerzy zewnętrzni dysponują szerszym spojrzeniem na firmę i otoczenie, w którym funkcjonuje. Podczas badania potrzeb szkoleniowych opinie obu specjalistów uzupełniają się, tworząc efekt synergii w obszarze doskonalenia kadr. Dlatego też nie powinna istnieć alternatywa: albo trener wewnętrzny, albo zewnętrzny. Obaj w pewnych sytuacjach są przydatni i powinni współdziałać. Mogą w ten sposób porównywać swoje doświadczenie i uzupełniać wiedzę, zaś uczestnikom nie grozi monotonia zajęć prowadzonych stale przez tę samą osobę.

## Efektywność szkoleń

Jako cel szkolenia określa się to, co osoba szkolona powinna wiedzieć, rozumieć i potrafić. Dotyczy on także zmiany postawy, na przykład większej otwartości, komunikatywności, umiejętności współpracy czy zmiany zachowania w określonych sytuacjach, np. wczesne informowanie o zagrożeniach. Wyznaczenie celów poprzedza diagnoza potrzeb organizacji oraz uczestników. Pozwala ona odpowiedzieć na pytanie, jakie korzyści odniesie firma

dzięki temu, że dana osoba się rozwinie i zdobędzie nowe kompetencje. Tylko w takiej sytuacji firma będzie naprawdę inwestowała w kadry, nie tracąc pieniędzy na przypadkowe szkolenia.

Efektywność szkolenia można opisać na trzech poziomach:

**I. Poziom wdrażania, czyli dobre wykonanie pracy.** Szkolenie na takim poziomie przynieść efekt w postaci „równania do standardu”. O potrzebie przeprowadzenia szkolenia decyduje zidentyfikowanie luki w umiejętnościach czy wiedzy pracowników w porównaniu z wymaganym standardem. Powinno być ono oparte w znacznym stopniu na elementach podawczych i instruktażowych (wykłady, prelekcje, demonstracje). Na przykład uczestnicy szkolenia z rozwiązywania konfliktów interpersonalnych poznają w trakcie wykładu mechanizm powstawania i eskalacji sporów w zespole, a następnie, w trakcie ćwiczeń indywidualnych i grupowych, próbują zastosować w praktyce zdobytą wiedzę, rozwiązując zaproponowane przez trenera sytuacje konfliktowe.

**II. Poziom doskonalenia, czyli lepsza realizacja zadań.** Występuje wówczas, gdy celem szkoleń jest usprawnianie procesów i podnoszenie efektywności pracy. Uczestnicy powinni poczuć się pobudzeni do pracy zespołowej i zmotywowani do uczenia się od siebie nawzajem. Na tym poziomie stosuje się metody aktywizujące, w dużym stopniu oparte na interakcji (dyskusje, wspólnie odgrywane scenki, zadania w podgrupach z elementami rywalizacji). Dlatego warto zwrócić uwagę na dobór grupy szkoleniowej, którą powinny tworzyć osoby uczestniczące w tym samym procesie w firmie. W zajęciach może też uczestniczyć bezpośredni przełożony zespołu. Dzięki temu przepływ wiedzy będzie wielokierunkowy: pracownicy nie tylko zyskują wiedzę od trenera i od siebie nawzajem, ale i szef lepiej poznaje swoich podwładnych, ich możliwości i ograniczenia. Trener musi jednak ocenić, czy uczestnicy nie będą skrzępowani obecnością szefa. Istnieje ryzyko, że menedżer nie poradzi sobie z oddzieleniem sytuacji szkoleniowej od codziennej pracy, krytykując na przykład podwładnych za błędy popełnione w trakcie kursu. Czasem więc udział szefa może spowodować więcej szkód niż pożytku.

**III. Poziom innowacji, czyli szukania nowych metod działania.** Szkolenia na tym poziomie inicjują zmiany w organizacji i przygotowują pracowników do wdrażania innowacji. Warto położyć nacisk na pobudzanie do współpracy, wymianę doświadczeń, łączenie umiejętności dla osiągnięcia wspólnego celu, inspirowanie dobrymi praktykami i budzenie poczucia odpowiedzial-

ności za wdrażanie innowacji. Stosuje się w tym celu metody zorientowane na uruchamianie procesów (angażowanie uczestników do przygotowania szkolenia, sesje dobrych praktyk i wymiany doświadczeń, moderowane prace zespołów, wspólne analizowanie pracy po wykonaniu zadań).

Każdy z trzech opisanych poziomów odpowiada różnym potrzebom szkoleniowym i różnym kulturom organizacyjnym. Niezbędne jest poszukiwanie innowacyjnych metod rozwoju kadr. W zależności od poziomu efektywności dobiera się metody pracy z grupą wymienione w poniższej tabeli. Jeśli wymagają tego zdiagnozowane potrzeby, można stosować także metody mieszane.

**Tabela 2.** Metody pracy z grupą szkoleniową

<b>Metody podawcze i instruktażowe</b>	<b>Metody aktywizacyjne</b>	<b>Praca zorientowana na uruchamianie procesu</b>
Wykład, prelekcja ilustrowana slajdami	Dyskusja grupowa w grupie i podgrupach, seminaria	Przygotowanie szkolenia wspólnie z uczestnikami
Demonstracja umiejętności, obserwacja	Ćwiczenia metaforyczne pokazujące zachodzące zjawiska	Sesje dzielenia się wiedzą, sesje dobrych praktyk
Ćwiczenia standardu wykonania zadania np. w miejscu pracy lub symulacja na szkoleniu	Gry symulacyjne i zajęcia typu outdoor	Moderowane prace zespołów roboczych, różne metody prowadzenia zebrań
Wypełnienie testów sprawdzających wiedzę	Gry symulacyjne w sieci komputerowej	Wizyty studyjne u partnerów, klientów, a nawet konkurencji
Korzystanie z e-learningów zawierających testy wyboru	Scenki	Treningi interpersonalne
Uczenie się z dokumentów i materiałów	Ćwiczenie umiejętności poprzez pracę w parach z obserwatorem	Sesje informacji zwrotnych
	Zabawy relaksujące, przerywniki	Prowadzenie projektów na zewnątrz firmy
	Analiza case studies	Zadania pomiędzy sesjami i zebrańiami
	Wykonywanie zadań w podgrupach	Analiza pracy zespołu przed i po wykonaniu zadania lub projektu
		Coaching i mentoring

Źródło: Opracowanie własne

Optymalnie przygotowany program szkoleniowy pomaga pracownikom zdobyć nowe kompetencje lub podnieść dotychczasowy poziom wiedzy i umiejętności. W przypadku szkolenia z wdrażania innowacji, pracownik zyskuje większą samodzielność w działaniu i nowe możliwości rozwoju, na przykład poprzez udział w projektach, które nie wiążą się ściśle z jego bieżącymi obowiązkami. Realizacja założonego celu może się odbywać za pomocą różnego typu szkoleń, co pokazuje, że nie ma jednej recepty na sukces w edukacji i treningu pracowników. Każde szkolenie powinno być dostosowane nie tylko do potrzeb i celów organizacji, ale także do możliwości i preferencji pracowników.

**Uczenie się poprzez wykonywanie powierzonych prac.** Właśnie w trakcie codziennej pracy większość pracowników zyskuje wiedzę i umiejętności. Zwykle nad nowym pracownikiem opiekę roztacza osoba bardziej doświadczona, która wyjaśnia, jak wykonywać nowe obowiązki. Taka nauka kosztuje czasem więcej niż szkolenie prowadzone poza miejscem pracy, jednak kursy wprowadzające do zawodu, prowadzone przez profesjonalnych trenerów, nie cieszą się dużym zainteresowaniem. Pozostawia się je doświadczonym pracownikom, którzy lepiej niż trener zewnętrzny orientują się w codziennym życiu firmy.

**Szkolenia typu outdoor.** Prowadzone są poza firmą, na łonie przyrody, na przykład w postaci wyprawy uczestników do lasu, na łąkę lub na specjalnie przygotowany tor przeszkód (ścianki wspinaczkowe, wyciągi itp.). Szkolenia takie odbywają się w terenie, gdzie grupa przechodzi próby sprawnościowe. Współpracując w rozwiązywaniu trudnych i nietypowych problemów, uczestnicy uczą się, jak wspólnie podejmować decyzje i wykonywać skomplikowane zadania. Działanie w grupie pomaga pracownikom poznać się i zintegrować. Wzmacnia współpracę i umożliwia zrozumienie ról odgrywanych w zespole, a także uczy rozwiązywania konfliktów.

**Mentoring.** Osoba z dużym doświadczeniem i sukcesami zawodowymi podejmuje się wprowadzenia do firmy nowego pracownika. Bardziej doświadczony specjalista, który cieszy się powszechnym autorytetem, inspiruje do nauki młodszych i mniej doświadczonych kolegów. Dając przykład, pozwala im tym samym lepiej odnaleźć się w bankowej rzeczywistości.

**Coaching.** Wsparcie rozwoju umiejętności w określonej dziedzinie, udzielane indywidualnie.

W takiej sytuacji osobisty trener pomaga pracownikowi przezwyciężyć ograniczenia, na przykład związane z kierowaniem zespołem czy z trudnościami w komunikacji. Coaching może odnosić się do poszczególnych pracowników, jak i całych zespołów.

**Warsztat grupowy.** Odbywa się zwykle poza firmą, w oderwaniu od codziennych obowiązków pracowników. Uczestniczą w nim maksymalnie kilkunastoosobowe grupy, bo większa liczba uczestników nie gwarantuje aktywnego udziału w zajęciach. By zwiększyć efektywność szkolenia, trener stosuje urozmaicone formy prowadzenia zajęć, które wymagają stałej aktywności. Podczas warsztatu unika się metod podawczych i instruktażowych. Wykonując zadania w podgrupach, uczestnicy mają większą szansę na integrację, pełne wykorzystanie swoich umiejętności i dzielenie się doświadczeniem.

Po szkoleniu przychodzi czas jego oceny, czyli ewaluacji. Definiuje się ją jako określenie całkowitej wartości programu, systemu lub kursu szkoleniowego pod względem korzyści i opłacalności. Dotyczy nie tylko osiągnięcia założonych celów kursu, ale ogółu korzyści dostarczonych przez zakończony program szkoleniowy i zastosowanie w praktyce zdobytej wiedzy. Ewaluacja pozwala odpowiedzieć na pytania: czy program spełnia założone cele? Czy program był dobrany odpowiednio do grupy i wyznaczonego celu? Jakie były słabe i mocne strony szkolenia? Którzy uczestnicy skorzystali najwięcej, a którzy najmniej? Ewaluacja pełni także funkcję motywującą, bowiem osoby szkolone, które otrzymają informację zwrotną o swoich osiągnięciach, chętniej wdrażają zdobyte umiejętności w codziennej praktyce.

Oceny można dokonać w trzech etapach: przed szkoleniem, w trakcie szkolenia i po szkoleniu.

Ocena przed szkoleniem dostarcza danych, które będą stanowiły materiał do porównania wyników już po szkoleniu. Jest stosowana po to, by dostosować program zajęć do poziomu wiedzy i oczekiwań uczestników.

Ocena w trakcie szkolenia stosowana jest w celu bieżącego monitorowania satysfakcji uczestników i daje szansę natychmiastowej modyfikacji sposobu prowadzenia zajęć. Pozwala na weryfikację realizacji celów i stanu przyswojenia wiedzy.

Ocena po szkoleniu ma zastosowanie w ocenie efektywności kursu i stopnia przyswojenia wiedzy. Pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy szkole-

nie przybliżyło firmę do realizacji jej celów biznesowych. Ewaluacja tego typu pozwala ocenić przydatność podobnych szkoleń w przyszłości oraz stworzyć projekt maksymalnie dopasowany do potrzeb przedsiębiorstwa.

Precyzyjna ocena przed, w trakcie i po szkoleniu staje się powoli dobrym standardem w pracy trenera. Ewaluacja szkoleń wymaga od osób odpowiedzialnych za jej przebieg kompetencji w zakresie doboru metod oceny oraz wrażliwości na informacje zwrotne. Jedną z popularnych metod ewaluacji jest metoda Donalda Kirkpatricka (1988). Szkolenia oceniają najczęściej sami uczestnicy, wypełniając ankiety. Jest to tani i łatwy sposób uzyskania informacji zwrotnej o organizacji i sposobie prowadzenia zajęć. Powszechnie spotykanym błędem jest ograniczanie ankiety do mierzenia poziomu zadowolenia uczestników. Warto zatem umieścić w ankietach pytania dotyczące typu co wpłynie na zwiększenie obiektywizmu oceny. Doświadczony trener, przygotowując ankietę, pamięta o wszystkich aspektach szkolenia.

Tworząc okresowy plan szkoleń w organizacji, należy przede wszystkim ustalić, które kursy można przeprowadzić własnymi siłami, a które wymagają współpracy z zewnętrznymi trenerami. Zespół pracujący nad programem szkoleń powinien gwarantować wysoki poziom merytoryczny i metodyczny oraz dobrze orientować się w warunkach i potrzebach firmy. Analiza potrzeb firmy powinna zaowocować opracowaniem planu i projektów szkoleń oraz metod doskonalenia wiedzy i umiejętności pracowników. Z pewnością pojawią się wyzwania, takie jak ograniczenia finansowe, czasowe i organizacyjne. Niezależnie od rozmiaru firmy każde szkolenie powinno przyczynić się do wzrostu jej konkurencyjności na rynku oraz jednocześnie pozytywnie wpływać na rozwój zawodowy pracowników. Warto poszukiwać złotego środka, czyli najlepszej relacji między nakładami na szkolenia a ich rezultatami jakościowymi i finansowymi. Idealny plan szkolenia odzwierciedla dalekosiężną strategię firmy i jest powiązany z jej polityką personalną w okresie przynajmniej 2–3 lat. Powinien przewidywać kierowanie pracowników na szkolenia i doskonalenie specjalistyczne, a także uwzględnić środki na zaspokojenie potrzeb szkoleniowych, które pojawią się w przyszłości.

## Podsumowanie

Tak naprawdę dzięki kształceniu osób zatrudnionych zyskują nie tylko oni, ale także sama firma, która jest postrzegana jako innowacyjna, zdolna do wprowadzania zmian w organizacji. Powoduje to także możliwość tworzenia

oraz rozwijania komunikacji, którą można przećwiczyć i oswoić właśnie na szkoleniach. Co więcej, delegowanie pracowników do uczestnictwa w różnego rodzaju kursach powoduje, że władza w firmie przestaje być centralna, a rozproszona na wielu zatrudnionych, którzy nabywają coraz to bardziej zaawansowanych kompetencji. To zaś pozwala na rozwijanie struktury samozarządzającej. Istotna jest oczywiście rola i poczucie samego pracownika, który rośnie w oczach, kiedy zda sobie sprawę, jak firma w niego inwestuje, a tym samym jakie pokłada w nim nadzieje i przed jakimi stawia możliwościami.

Pozytywy zdają się nie mieć końca, dlaczego więc istnieją banki, które nie korzystają z możliwości szkolenia swoich podwładnych? Przede wszystkim takie organizacje mogą nie zdawać sobie zupełnie sprawy z istoty i roli edukowania w funkcjonowaniu banku. Co więcej, obawiają się kosztów takiego przedsięwzięcia bądź uważają, że jest wiele innych istotnych spraw, na które należy wykładać fundusze. Negatywne nastawienie do uczenia się może też wynikać z wcześniejszego doświadczenia, kiedy to firma starała się szkolić swoich pracowników z bardzo miernym skutkiem. To nie koniec dywagacji, są także tacy, którzy zwyczajnie obawiają się, że przeszkolony pracownik zabierze zdobyte umiejętności i bogatszy o nową wiedzę oraz doświadczenie zasili szeregi konkurencji. I w końcu ostatni czynnik, który hamuje rozwój polityki szkoleniowej w organizacji. Istnieje grupa szefów, którzy są przekonani, że pracownicy sami winni wykazać się inicjatywą i w zakresie własnym planować i opłacać dodatkowe kursy szkoleniowe.

Czy warto się więc szkolić? Jak najbardziej tak. Sprzyja to nie tylko poszerzaniu kolejnych kompetencji zawodowych, ale również pozwala na rozwój osobisty i poszerzanie umiejętności własnych. Poza tym pracownik może traktować szkolenia nie tylko jako możliwość ewaluacji i rozwoju, lecz także pewnego rodzaju wynagrodzenie ze strony firmy, jak również drogę do kolejnych zmian, takich jak możliwość awansu.

## Bibliografia

- Baldwin T.T., Ford K.J. (1988). *Transfer of training: a review and directions for future research.*, Personnel Psychology, nr 41.
- Bernardin G., John H., Russell, Joyce E.A. (1993). Published. New York, McGraw-Hill. Physical Description.
- Burke L.A. (2007). University of Tennessee-Chattanooga. Holly M. Hutchins. University of Houston Human Resource Development Review, vol. 6.

- DeSimone R.L., Werner J.M., Harris D.M. (2002). Human resource development (3<sup>rd</sup> ed.), Fort Worth, TX: Harcourt.
- Gilley J.W., Eglund S.A., Maycunich Gilley A. (2002). Basic Books, Principles of Human Resource Development New York.
- Kirpatrick D. (1988). *More evaluation training program*. Baltimore, American society for training and development.
- Kossowska M., Sołtysińska I. (2002). *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Lambert T. (1999). *Problemy zarządzania*. Warszawa, Dom Wydawniczy ABC.
- Mayo A. (2002). *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.
- Robinson D.G., Robinson J.C. (1989). *Training for Impact*, Jossey-Bass, Inc., San Francisco.