

dr Alicja Szczygiel

Katedra Psychologii i Dydaktyki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji

WSTĘP

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych (IPS) należy do pierwszego etapu procesu kształcenia pracowników i dostarcza ogólnej diagnozy organizacji, poddając szczególnie analizie kapitał ludzki. Staranne przeprowadzenie IPS umożliwia dostrzeżenie aktualnych potrzeb oraz antycypowanie przeszłych, wymagających interwencji w postaci szkoleń lub przeprowadzenia zmian w organizacji. IPS pomaga zatem w zdiagnozowaniu słabych i mocnych dziedzin w organizacji oraz ustaleniu rozbieżności pomiędzy stanem aktualnym a pożądanym. Wymaga dokładnego przemyślenia i analizy, ponieważ adekwatne rozpoznanie potrzeb szkoleniowych stanowi podstawę do podejmowania działań związanych z procesem uczenia się pracowników i w znacznym stopniu decyduje o efektach zamierzonego przedsięwzięcia szkoleniowego.

KIERUNKI ROZWOJU IDENTYFIKACJI POTRZEB SZKOLENIOWYCH

Podejście do IPS na przestrzeni lat zmieniało się stopniowo. W latach 1960–1970 przeprowadzano w firmach systematyczne szkolenia, podczas których potrzeby szkoleniowe określane były na podstawie analizy stanowiska pracy lub zadań związanych ze stanowiskiem. Efektem takiej postawy było przedmiotowe traktowanie pracownika w procesie kształcenia. Przejawiało się to w programach szkoleniowych, których tematyka była jednakowa dla wszystkich pracowników. Nie uwzględniano różnic indywidualnych wpływających na szybkość uczenia się osób, a także nie rozważano możliwości samodzielnego rozwoju, kreatywności, innowacyjności.

W latach 1975–1985 pojawiły się dwa podejścia: uczenie się poprzez własny rozwój oraz uczenie się przez wykonywanie czynności. W pierwszym z nich pracownicy zachęcani byli do analizowania wpływu ich osobowości, preferencji na wykonywaną pracę. Zebrane informacje wykorzystywano podczas projektowania szkoleń. W drugim stanowisku, uczenie się pracowników przeprowadzane było w grupach, w których opracowywali oni projekt, następnie omawiali

swoją pracę i podejmowanie dalszych działań, oraz analizowali swój proces uczenia się, który dokonywany był w trakcie omawianych czynności. Słabą stroną omawianych stanowisk było stawianie nacisku na potrzeby rozwojowe jednostek a szczególnie menedżerów, natomiast zaniedbywano potrzeby rozwojowe samej organizacji.

W latach 90. powstały inne podejścia, do których zalicza się między innymi ustawiczne doskonalenie. Kształceniem obejmowano pracowników produkcyjnych, u których uczenie się następowało w wyniku wykonywania określonych czynności. Inne stanowiska dotyczące szkoleń funkcjonujących w tych latach to: program rozwoju osobistego, obejmujący wszystkich pracowników organizacji, ocena kompetencji oraz organizacja ucząca się. W omawianych podejściach zwracano uwagę zarówno na potrzeby indywidualne pracowników jak i całej organizacji [Boydell, Leary, 2006, s. 9–13].

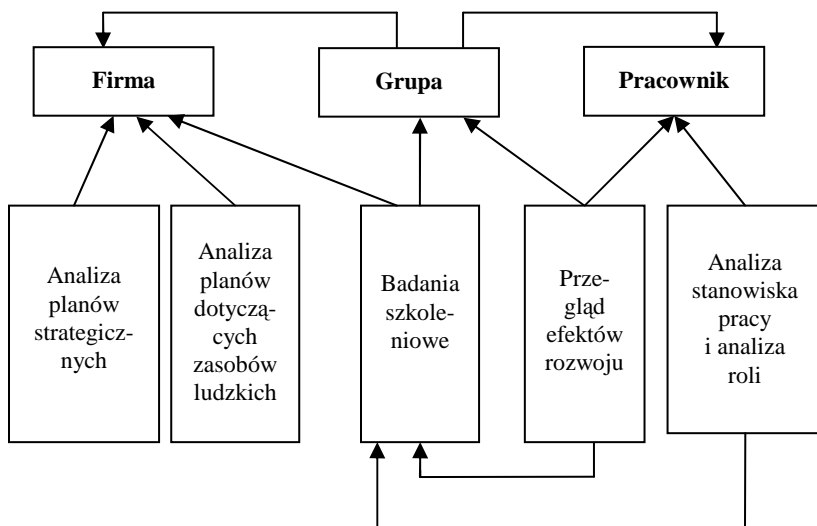
OBSZARY IDENTYFIKACJI POTRZEB SZKOLENIOWYCH

Analiza potrzeb szkoleniowych jako ważna część całego procesu szkoleniowego powinna być przeprowadzana w różnych obszarach funkcjonowania organizacji oraz zatrudnionych w niej osób. W literaturze istnieją różne podejścia analizy potrzeb szkoleniowych. Robert Dilts [Łaguna, 2004, s. 65] uważa, że identyfikacja potrzeb szkoleniowych powinna opierać się na analizie pięciu obszarów: środowiska, w którym osoba funkcjonuje, jej zachowania, możliwości, przekonania, poczucia tożsamości, poczucia powołania i indywidualnej misji (tzw. wymiar duchowy). Autor tej teorii koncentruje się głównie na pracownikach natomiast w znacznym stopniu pomija potrzeby organizacji.

Liczni autorzy [Amstrong, 2001; Boydell, Leary, 2001; Rybak, 2003; Król, 2006; Szałkowski, 2006; Poczowski, 2007] wyróżniają trzy podstawowe obszary pozyskiwania informacji, które obejmują całą organizację ze wszystkimi jej elementami (działami) i podmiotami:

- potrzeby na poziomie organizacji,
- potrzeby na poziomie grup pracowniczych (zadań),
- potrzeby na poziomie jednostki.

Wymienione obszary są ze sobą powiązane. Zidentyfikowanie potrzeb w organizacji prowadzi do ustalenia potrzeb w obrębie działów, a te wskazują pracowników i ich potrzeby, które należy rozwijać w procesie szkoleniowym. Dlatego jako podsumowanie należy rozpatrywać wszystkie uzyskane wyniki, aby informacje otrzymane z każdego poziomu uzupełniały luki na ogólnej liście potrzeb (rys. 1).



Rysunek 1. Analiza potrzeb szkoleniowych – obszary i metody

Źródło: [Amstrong, 2001, s. 455].

Rozpoznanie potrzeb szkoleniowych w obszarze organizacji dotyczy analizy efektywności jej funkcjonowania jako całego „organu”. Podejmowane działania dotyczą identyfikacji problemów związanych z celami, misją i polityką rozwojową przedsiębiorstwa, w których rozwiązaniu może pomóc szkolenie i doskonalenie pracowników. Analizowane jest otoczenie firmy w celu prognozowania jej sytuacji ekonomicznej i struktury zatrudnienia w przyszłości, a także obecne umiejętności pracowników, wskaźniki efektywności i porównanie z konkurencją. Sprawdza się także dane dotyczące jakości i wydajności firmy oraz poszczególnych komórek organizacyjnych ze względu na wnoszenie wartości dodanej. Postępowanie takie umożliwia wskazanie działów, które wymagają szkolenia. Priorytety przedsięwzięcia szkoleniowego muszą stanowić integralną część polityki rozwojowej organizacji, w innym przypadku nie przyniesie ono wymiernych korzyści. Kluczowe pytania stawiane na tym etapie rozpoznawania potrzeb to: „Czy i w jakim stopniu potrzeba szkolenia wynika z celów strategicznych firmy? Czy istnieją gotowe środki na ten cel?” [Rybak, 2003, s. 64].

Określenie potrzeb na poziomie zadań, ról organizacyjnych polega na zdefiniowaniu kompetencji: umiejętności, wiedzy i postaw, które są lub będą wymagane w najbliższej przyszłości na poszczególnych stanowiskach pracy. Wiedza pracownika na zajmowanym stanowisku odnosi się do zakresu informacji, procedur, jakie powinien znać oraz problemów z jakimi ewentualnie może się spotkać podczas wykonywania obowiązków zawodowych. Umiejętności dotyczą tego, co pracownik powinien potrafić wykonywać w celu osiągnięcia odpowiednich efektów. Wyróżnia się między innymi umiejętności społeczne, intelektualne, percepcyj-

ne, manualne. Postawa jest tendencją do zachowania się pracownika, która ujawniana jest m.in. w trakcie realizacji i podejmowania różnych zadań zawodowych.

Celem takiego postępowania jest określenie kwalifikacji niezbędnych do realizacji zadań zawodowych. Następujące po tym porównanie rzeczywistych kompetencji pracowników ze stanem pożądanym, umożliwi dokonanie oceny istniejących rozbieżności i wskazanie kierunku szkolenia oraz doskonalenia [Szałkowski, 2002].

Według Armstronga [2001] warto pamiętać, aby podczas przeprowadzania analizy stanowisk pracy uzyskać następujące informacje:

- „problemy napotymane przez pracowników podczas uczenia się podstawowych umiejętności oraz skutecznego ich stosowania,
- niedociągnięcia w wykonywaniu obecnej pracy związane z brakiem wiedzy, umiejętności lub motywacji, które powinny być zlikwidowane przez szkolenie,
- dziedziny w jakich poziom kompetencji nie jest taki, jaki być powinien,
- dziedziny, w których spodziewane zmiany w procesach pracy, metodach lub odpowiedzialności wskazują na potrzebę szkoleniową,
- sposób, w jaki szkolenie jest obecnie przeprowadzane i jego skuteczność” [Armstrong, 2001, s. 455].

Analiza potrzeb indywidualnych jest wynikiem badań prowadzonych w dwóch wcześniejszych obszarach na poziomie organizacji i stanowisk pracy. Wiedza pozyskana w ten sposób pozwala na wyodrębnienie pracowników, którzy potrzebują szkolenia oraz ustalenie zakresu kompetencji zawodowych wymagających ich rozwoju. W tym celu analizuje się poziom wykonywanych zadań przez osoby zatrudnione, oraz zbiera się ich opinie na temat potrzeb uczenia się. Prowadzone są także badania, dzięki którym uzyskuje się informację na temat możliwości kształcenia i rozwoju kompetencji zawodowych. Efektem takich działań jest określenie rozbieżności (luki) pomiędzy aktualnymi wynikami osiąganymi przez pracownika a oczekiwanymi, spowodowanymi brakiem kompetencji zawodowych (wiedzy, umiejętności, postaw). Pracownicy mogą uczestniczyć w różny sposób w analizie potrzeb szkoleniowych. Jedną z form działalności pracownika w tym zakresie jest jego pomoc w interpretowaniu informacji, które zostały zebrane przez dział szkoleń w celu nazwania własnych potrzeb szkoleniowych. Korzystając z porady działu szkoleń mogą także samodzielnie zbierać, analizować i interpretować dane. Pracownicy mogą także współpracować z bezpośrednim przełożonym w określaniu własnych potrzeb szkoleniowych [Boydell, Malcom, 2001 [w:] Łaguna, 2004, s. 74]. Uwzględnienie podczas IPS potrzeb konkretnych pracowników, którzy przewidziani są do udziału w przedsięwzięciu szkoleniowym wpływa pozytywnie na ich motywację do uczenia się, ponieważ osobiste zaangażowanie jest podstawą efektywnego uczenia się. Brak osobistego zainteresowania się pracownika szkoleniem może sprawić, że chociaż będzie ono bardzo dobrze przeprowadzone z ciekawym programem, to i tak nie przyniesie wymiernych korzyści dla firmy. Pracownik powinien identyfikować się (utożsamiać się) z potrzebami firmy, aby widzieć korzyści z efektów

własnego uczenia się dla organizacji i siebie samego. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych kończy się doprowadzeniem do wskazania skutecznych sposobów realizacji tych potrzeb, czyli określeniem programu szkoleniowego, który będzie zawierał treści dla konkretnych oczekiwań organizacji.

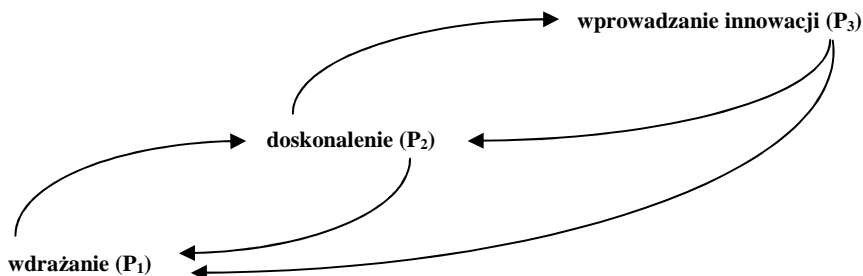
Boydell i Malcolm [2006, s. 14–20] w sposób interesujący rozszerzyli pojęcie do potrzeb szkoleniowych. Wymienione powyżej trzy podstawowe obszary (organizacja, grupa, jednostka) analizują na trzech poziomach efektywności: wdrażania, doskonalenia i wprowadzania innowacji.

Poziom pierwszy – wdrażania – odnosi się do dobrego i prawidłowego wykonywania pracy. Potrzeby ujawniają się w miejscu, gdzie powstaje luka pomiędzy pożądaną a rzeczywistą efektywnością, czyli gdy pracownicy nie potrafią sprostać standardom wykonywanej przez nich pracy i powinni się nauczyć jak dobrze wykonywać swoje obowiązki zawodowe.

Potrzeby drugiego poziomu – doskonalenia – pojawiają się w wyniku podwyższenia obowiązujących standardów i dotyczą lepszego, efektywniejszego wykonywania pracy poszczególnych zatrudnionych osób lub całej organizacji. W tym celu pracownicy podlegają ustawicznemu doskonaleniu.

Wprowadzenie innowacji, czyli trzeci poziom potrzeb związanych z efektywnością, polega na szukaniu nowatorskich rozwiązań służących wykonywaniu pracy w sposób lepszy i odmienny niż do tej pory. Osiągnięcie efektywności na tym poziomie jest możliwe, dzięki dokonaniu gruntownego przeglądu wszystkich procesów i wzajemnych powiązań oraz przeanalizowaniu celów organizacji. Nie jest to możliwe w oparciu o ustawiczne doskonalenie pracowników.

Wymienione trzy poziomy efektywności są addytywne, to znaczy aby skutecznie wprowadzić udoskonalenia, należy dokonać analizy potrzeb poziomu drugiego, a dopiero później je wdrożyć (poziom 1). Przed wprowadzeniem innowacji, należy rozpoznać potrzeby poziomu trzeciego, a następnie zastosować nowe metody (poziom 1) i ustawicznie je udoskonalać (poziom 2). Opisany model przedstawia rys. 2.



Rysunek 2. Poziomy efektywności

Boydell i Leary [2001, s. 15–20] zwracają uwagę, że uzyskanie każdego poziomu efektywności działania pracowników w organizacji wymaga innego sposobu uczenia się, a tym samym przygotowania i prowadzenia procesu szkoleniowego.

Na poziomie wdrażania związanego z dobrym wykonywaniem pracy stosuje się trzy podstawowe tryby uczenia się:

- stosowanie reguł, czyli uczenie się poprawnego wykonywania podstawowych czynności przez ścisłe trzymanie się przyjętych reguł i procedur,
- adaptacja – dostosowanie reguł i procedur w celu umożliwienia wykonywania lepszej pracy,
- odkrywanie powiązań – zrozumienie sposobów wykonywania pracy.

Uzyskanie efektywności na poziomie doskonalenia możliwe jest dzięki uczeniu się poprzez wyciąganie wniosków z własnych doświadczeń i eksperymentowaniu, czyli opracowywaniu i przeprowadzaniu systematycznych procesów, co sprzyja świadomemu pogłębieniu wiedzy o pracy i stanowisku.

Osiągnięcie efektywności na poziomie innowacji, wymaga umiejętności uczenia się odnajdywania związków pomiędzy różnymi sposobami wykonywania pracy, osobami, wydarzeniami. Uczenie się pracowników poprzez odnajdywanie takich spójności wpływa na kształtowanie zdolności przekraczania granic i holistycznego oraz świadomego spojrzenia na organizację i problemy zatrudnionych w niej osób, a także rozumienie sensu wykonywanej pracy w znaczeniu społecznym, a nie wyłącznie indywidualnym (przynoszącym indywidualne korzyści). Zestawiając trzy obszary potrzeb szkoleniowych z trzema poziomami efektywności powstaje macierz identyfikacji potrzeb szkoleniowych, czyli potrzeb w zakresie uczenia się (zob. tab. 1).

Tabela 1. Macierz identyfikacji potrzeb szkoleniowych

Obszar potrzeb Poziom efektywności	Potrzeby organizacyjne	Potrzeby grupowe	Potrzeby indywidualne
Wdrażanie: Dobre wykonywanie pracy	Osiąganie zakładanych celów organizacji	Wspólna praca zmierzająca do osiągnięcia obecnych celów i standardów	Bycie kompetentnym na poziomie obecnych wymagań
Doskonalenie: Lepsze wykonywanie pracy	Wyznaczanie nowych celów i ich osiągnięcie	Zespoły ustawicznego doskonalenia	Umiejętność wykorzystania procesów systematycznego, ustawicznego doskonalenia
Wprowadzenie innowacji: Szukanie nowych i lepszych sposobów wykonywania pracy	Zmiana celów i strategii	Praca przekraczająca dotychczasowe granice, tworzenie nowych relacji oraz nowych produktów i usług	Umiejętność innej, bardziej kreatywnej pracy, a także poczucie wspólnego celu

W procesie identyfikacji potrzeb szkoleniowych stosuje się różne sposoby pozyskiwania informacji. Korzystanie z nich daje możliwość wglądu i szeroką analizę zasobów ludzkich w organizacji, a tym samym dokładne zdefiniowanie potrzeb rozwojowych firmy i wskazanie kierunku przygotowania szkoleń. Tabela 2 przedstawia zestawienie potencjalnych źródeł informacji o potrzebach szkoleniowych na tych trzech podstawowych poziomach.

Tabela 2. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych organizacji

Źródła na poziomie organizacji	
Misja, wizja	Prośby kierownictwa o szkolenia
Strategia organizacji	Wskaźniki efektywności działania
Obroty, zysk	Reklamacje klientów
Struktura	Charakterystyka organizacji z punktu widzenia:
Katalog umiejętności	– wydajności,
Harmonogram pracy	– rotacji pracowników,
Kontrola jakości	– chorób,
Biznesplan	– absencji,
Opinie odchodzących pracowników	– wypadków.
Źródła na poziomie zespołu pracowników	
Opis stanowisk prac	Profil osobowy wzorcowego pracownika
Normy jakości, wydajności pracy	Współpracownicy, przełożeni, kierownicy
Proces pracy	wyższego szczebla
Jakość wykonania pracy	Stosunki międzyludzkie
Struktura zespołu	
Źródła na poziomie pracownika	
Absencja	Prośby pracownika o szkolenie
Liczba wypadków	Poziom wiedzy, umiejętności
Pochwały, osiągnięcia	Wyniki ocen okresowych
Nagrody, kary	Skargi klientów
Plany karier	

Źródło: [Król, Ludwiczynski, 2006, s. 457].

PODSUMOWANIE

Analiza potrzeb szkoleniowych decyduje o użyteczności i korzyściach płynących z całego procesu szkoleniowego. Zbierając informacje należy umieć dostrzec to, co dzieje się „tu i teraz” w organizacji, ale także mieć wizję tego, co będzie się działo w przyszłości. Spojrzenie z szerszej perspektywy wymagające twórczego podejścia, logicznego myślenia, dokonywania wielu analiz i porównań wpływa na możliwość pozyskiwania istotnych informacji pomagających w prawidłowym rozwoju zasobów ludzkich i poszerzaniu ich kompetencji. Niewątpliwie powodzenie całego procesu zależy od osób, które odpowiadają za jego organizację i przebieg. Kompetentni pracownicy działu personalnego po-

siadający wiedzę z paru dziedzin (np. ekonomii i psychologii) oraz odpowiednie umiejętności potrafią zdefiniować cel procesu szkoleniowego, zdecydować o wyborze odpowiednich metod badawczych, wykorzystać zebrany materiał, tak aby służył ustaleniu programu szkoleniowego, który przyniesie wymierne (ekonomiczne, społeczne) korzyści organizacji. Król [2006] wskazuje na dużą wartość przeprowadzania rozpoznawania potrzeb szkoleniowych. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych potwierdza lub zaprzecza istnieniu problemów. Czasami ma miejsce podejrzenie, że coś jest nieprawidłowe w funkcjonowaniu organizacji, nie można jednak stwierdzić, na czym polega problem. Przeprowadzona analiza pomaga określić rodzaj problemu, jego rozmiar i skalę oraz wskazuje najlepsze sposoby jego rozwiązania. Pozwala także na odróżnienie rozwiązań, które wymagają szkolenia od tych, które go nie wymagają, lub wyłonić pracowników, którzy uczestniczyli już w szkoleniach, ale z różnych przyczyn nie zastosowali nabytych umiejętności w praktyce. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych pozwala na określenie dziedziny, której szkolenie powinno być poświęcone. Pomaga także w określeniu celów szkolenia, czyli sprecyzowaniu założeń programu szkoleniowego. W efekcie powstaje szczegółowe określenie wymagań na badanych stanowiskach, rozbieżności pomiędzy tymi wymaganiami a kompetencjami pracowników, a więc i szczegółowych potrzeb szkoleniowych. Pomaga to osobom odpowiedzialnym za szkolenie w jego projektowaniu i planowaniu.

LITERATURA

- Amstrong M., 2001, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Bartyzel J., 1996, *Analiza potrzeb szkoleniowych*, „Personel” nr 9, s. 44–46.
- Boydell T., Malcolm L., 2001, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Boydell T., Malcolm L., 2006, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Król H., 1999, *Efektywny system szkoleń pracowników [w:] Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy, Materiały na konferencję*, red. A. Ludwicyński, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa.
- Król H., Ludwicyński A., 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Łaguna M., 2004, *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, GWP, Gdańsk.
- Pocztowski A., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. II, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rybak M. (red.), 2003, *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa.
- Szałkowski A. (red.), 2002, *Rozwój pracowników. Przestanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa.
- Szałkowski A., 2006, *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Streszczenie

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jest pierwszym etapem procesu szkoleniowego pracowników. Dostarcza ogólnej diagnozy organizacji, poddając szczególnie analizie kapitał ludzki. Celem dokonania analizy potrzeb szkoleniowych jest ustalenie rozbieżności pomiędzy stanem aktualnym organizacji a pożądanym. Staranne przeprowadzenie identyfikacji potrzeb umożliwia zatem dostrzeżenie aktualnych potrzeb oraz przewidzenie przeszłych, wymagających interwencji w postaci szkoleń lub przeprowadzenia zmian w organizacji.

Identify Training Needs in the Organization

Identification of training needs is the first step in the process of training employees. It provides a general diagnosis of the organization, particularly by making the analysis of human capital. To analyze the training needs is to determine the discrepancy between the actual state of the organization and desirable. Conduct a careful identification of needs can therefore perceive the current needs and to provide past, requiring intervention in the form of training or to carry out changes in the organization.