

Marek Kunasz
Katedra Mikroekonomii
Uniwersytet Szczeciński
kunasz@wneiz.pl, <http://lama.edu.pl/kunasz/>

PRZEGLĄD METOD SZKOLENIOWYCH „ON THE JOB”

Abstrakt

Celem głównym opracowania jest przedstawienie technik szkoleniowych na stanowisku pracy (on the job) opisywanych w literaturze przedmiotu. W dążeniu do realizacji postawionego celu w pracy przedstawiono sposoby klasyfikacji form i technik szkoleniowych, ze szczególnym uwzględnieniem podziału z zastosowaniem kryterium: związku z procesami pracy a także techniki szkoleniowe na stanowisku pracy z uwzględnieniem podziału na techniki indywidualne i grupowe.

Słowa kluczowe: Training (M53), Labour Management (M54), Personnel Economics (M5), Economic Development (O1).

Wprowadzenie

Dla realizacji celów edukacyjnych istotną sprawą jest wybór stosowanych podczas zajęć form, metod i technik szkoleniowych. Wybór narzędzi stosowanych na etapie realizacji szkolenia z jednej strony powinien zapewnić najefektywniejszy sposób przekazywania niezbędnej wiedzy zaś z drugiej zainteresowanie i zaangażowanie odbiorców przekazu edukacyjnego.

Celem głównym niniejszego opracowania jest przedstawienie technik szkoleniowych na stanowisku pracy (on the job) opisywanych w literaturze przedmiotu oraz wskazanie ich wad i zalet. Dla realizacji powyższego celu wykorzystano źródła w postaci istniejącego materiału teoretycznego zawartego w literaturze krajowej i obcej dotyczącej poruszanej problematyki.

Sposoby klasyfikacji form i technik szkoleniowych

Dobór form, metod i technik szkoleniowych nie może być przypadkowy i powinien być uzależniony przede wszystkim od tego, czy większy nacisk chcemy położyć na aspekt teoretyczny czy praktyczny zajęć. Poza tym wpływ na wybór metod kształceniowych powinny mieć także:

- tematyka i cele kursu,
- warunki obiektywne,
- specyfika grupy,
- umiejętności trenera.

Dokonując wyboru metody, należy zrobić wszystko, aby (Janowska 2002, s. 144):

- stwarzała ona możliwość aktywności,
- stymulowała i ułatwiała uczenie się,
- ułatwiała transfer nabytej wiedzy i umiejętności z miejsca szkolenia do praktyki.

Niewątpliwie należy korzystać z jak największej liczby technik, ponieważ to

maksymalnie urozmaica kurs i zwiększa efektywność nauczania (Celińska-Nieckarz, 1999, s. 54).

Techniki i formy szkolenia można grupować w różny sposób, zależnie od przyjętego kryterium - prezentuje je tabela 1.

Tabela 1. Sposoby grupowania technik i form szkolenia

TECHNIKI SZKOLENIA	
kryterium: stopień zaangażowania uczącego się	kryterium: stopnia wzbogacania kwalifikacji
<ul style="list-style-type: none"> ▪ techniki aktywnego uczenia się ▪ techniki pasywnego uczenia się 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ techniki informacyjno-pokazowe ▪ techniki symulacyjne ▪ techniki doskonalenia w działaniu
kryterium: liczby osób szkolonych	kryterium: związku z procesami pracy
<ul style="list-style-type: none"> ▪ techniki indywidualne ▪ techniki grupowe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ techniki na stanowisku pracy ▪ techniki poza stanowiskiem pracy
FORMY SZKOLENIA	
kryterium: miejsca prowadzenia szkolenia	kryterium: realizacji celów szkolenia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ szkolenie internistyczne ▪ szkolenie eksternistyczne 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ przyuczenie do zawodu ▪ doskonalenie umiejętności ▪ rozwijanie kompetencji ▪ przekwalifikowywanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Szałkowski, 2000, s. 116-117).

Rysunek 1. Techniki szkolenia zawodowego w przedsiębiorstwie

Grupowe techniki szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> • Udział w pracach projektowych w celach szkoleniowych • Grupowe formy pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • Konferencje i seminaria • Metody symulacyjne • Gra ról • Action Learning • Trening Outdoor
Indywidualne techniki szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> • Trening orientacji i adaptacja nowych pracowników • Szkolenie bez odrywania od pracy • Szkolenie w zawodzie • Konsultacje z przełożonym • Mentoring (Wychowywanie) • Coaching • Rotacja na stanowiskach pracy • Specjalistyczny instruktaż • Powierzenie zadań zleconych • Zastępstwo na stanowisku pracy • Programy treningowe 	<ul style="list-style-type: none"> • Wykład • Techniki audiowizualne • E-learning • Zaprogramowany instruktaż • Analiza przypadków • Studia (zaoczne, podyplomowe)

Techniki szkolenia
na stanowisku pracy

Techniki szkolenia
poza stanowiskiem pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Szałkowski, 2000, s. 117); (Pocztowski, 1998, s. 225. s. 229); (Pocztowski, 1993, s. 88).

Na rysunku 1 przedstawiono szczegółową klasyfikację technik szkolenia, wyróżniając

według najczęściej stosowanych kryteriów:

- liczby osób biorących udział w szkoleniu,
- związku z procesami pracy.

Biorąc pod uwagę przyjęty cel opracowania przedstawiono także wady i zalety technik wyróżnianych według kryterium związku z procesami pracy (techniki on the job i off the job – tabela 2) a następnie scharakteryzowano prezentowane w literaturze przedmiotu wybrane techniki poza stanowiskiem pracy.

Trening orientacji i adaptacja nowych pracowników (instruktaż na stanowisku pracy)

Trening orientacji to zapoznanie się z oraz adaptacja do sytuacji lub środowiska (Gordon, 1986, s. 26-66). Osoba podejmująca pracę po raz pierwszy styka się z kulturą organizacyjną, którą jednocześnie chce szybko poznać, może do tego celu dojść z wykorzystaniem dwóch dróg: albo przedstawi je pracownik przedsiębiorstwa z większym doświadczeniem, albo dokona tego metodą prób i błędów. Dowiedziono wielokrotnie, iż efektywniejszy jest sposób pierwszy.

Doświadczenia pierwszych miesięcy pracy wpływają znacząco na stosunek nowego pracownika do pracy, dlatego też program orientacji pracowniczej powinien być przeprowadzony dokładnie i kompetentnie. Firma musi przekazać nowemu pracownikowi zestaw ściśle określonych, potrzebnych mu informacji, które zgrupować można w trzy obszary funkcjonalne (Cascio, 1992, s. 225):

- standardy, oczekiwania, normy, tradycje i polityka firmy,
- sprawy socjalne, klimat pracy, zapoznanie ze współpracownikami i zwierzchnikami,
- techniczne aspekty pracy.

Szkolenie w tej formie powinno przynieść maksimum pożytku zarówno firmie, która zdobędzie wykwalifikowanego pracownika, jak i szkolonemu, gdyż znacząco przyspieszy to proces integracji z misją, kulturą i stawianymi zadaniami (Kuryłowicz-Rodzoch, 1999, s. 6-8).

Szkolenie w zawodzie

Szkolenie w zawodzie prowadzone może być w firmach zatrudniających fachowców (np. stolarze, hydraulicy, elektrycy). Ten typ szkolenia często przyjmuje formę stażu na stanowisku, polegającego na praktycznym ćwiczeniu na bazie dokonywanych obserwacji i wykonywaniu zadań w realnych warunkach środowiska pracy. Pracownikom poddawanych procesowi szkoleniowemu przydziela się doświadczonego pracownika firmy bądź instruktora-specjalistę z miejscowej szkoły, w celu wdrożenia do pracy w danym zawodzie. Niekiedy stanowisko pracy początkującego pracownika zostaje wyposażone w specjalnie przygotowane pomoce wspierające proces szkolenia (plansze, instrukcje, rysunki). Szkolenia w tej formie są w związku z tym z reguły bardzo efektywne (Sajkiewicz, 2000, s. 258).

Szkolenie bez odrywania od pracy (przekazywanie doświadczenia)

Jest to jedna ze starszych metod szkolenia wewnętrznego, polegająca na przypisaniu szkolonego do bardziej doświadczonego pracownika, aby umożliwić nowemu pracownikowi przyjrzenie się pracy doświadczonego kolegi i uczenie się przez obserwację.

Pracownik zostaje wdrożony do pracy na określonym stanowisku, pod kierunkiem (opieką) pracownika, który od kilku/kilkunastu lat już na nim pracuje. Korzystając z doświadczeń wielu organizacji, które stosują tę technikę, należy pamiętać, że jeśli ma być ona skuteczna, to musi być dobrze zaplanowana, a pracownicy pełniący rolę instruktorów (wychowawców) muszą uzyskać gruntowane przeszkolenie.

Tabela 2. Wady i zalety grup technik szkoleniowych on the job i off the job

ZALETY	WADY
TECHNIKI SZKOLENIA NA STANOWISKU PRACY (ON THE JOB)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ techniki te dają większą szansę dostosowania specyfiki i treści szkolenia do danej osoby i stylu jej pracy. Ułatwiają bezpośrednie poznanie występujących realiów i najbardziej nawiązują do wymagań związanych ze stanowiskiem pracy, ▪ odbywają się w warunkach pozwalających pracownikom lepiej się poznać. Doświadczenie wspólnych zajęć wzmacnia kulturę organizacji, ▪ dają możliwość rozwiązywania na bieżąco problemów pojawiających się w codziennej pracy, ▪ pozwalają na uniknięcie etapu transformacji wiedzy teoretycznej w skuteczne działanie w praktyce. Transformacja ta w niektórych technikach szkolenia zachodzi z trudnością, co stawia pod znakiem zapytania celowość kształcenia oderwanego od pracy (np. studia zaoczne). Uniknięcie tej transformacji oznacza oczywiście zmniejszenie kosztów szkoleń (i szerzej kształcenia), zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i całego społeczeństwa, ▪ uaktywniają menedżerów liniowych. Stają się oni bardziej świadomi celu i specyfiki pracy wykonywanej przez podległą im część organizacji (komórkę). Zaangażowanie menedżerów liniowych, a więc najniższego szczebla, daje im poza tym poczucie własnej wartości i zwiększa ich motywację do kierowania ludźmi, ▪ pozwalają na stosunkowo łatwą ocenę efektów szkolenia (np. poprzez prezentację, egzamin praktyczny), ▪ nakłady czasu i pieniędzy na szkolenie bardzo szybko zwracają się w postaci zwiększonej wydajności. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ograniczone możliwości wykorzystania wyuczonej wiedzy i umiejętności. Ze względu na zazwyczaj wąski zakres czynności pracownicy nie są często w stanie spożytkować nabytej wiedzy na innych stanowiskach pracy. Tę wadę można zlikwidować poprzez tzw. szkolenie interdyscyplinarne, którego istotą jest udzielanie informacji z różnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa, ▪ niewielki wzrost siły przetargowej pracownika na rynku pracy, ▪ niebezpieczeństwo przekazania niewłaściwych sposobów czy wzorców działania (złych nawyków pracy) nowemu pracownikowi. Można temu zapobiec, zwracając baczną uwagę na charakterystykę podmiotu szkolącego, ▪ fakt, iż obecność bezpośrednich przełożonych może być dla uczestników szkolenia czynnikiem hamującym. Niewłaściwie ukształtowana relacja zwierzchnik-podwładny sprawia, iż część uczestników nie wykazuje wystarczającej aktywności w trakcie szkolenia, obawiając się krytyki. Uczestnicy ci niechętnie ujawniają braki swojej wiedzy, co powoduje straty czasu i pojawienie się pewnych kosztów ukrytych, ▪ podmioty szkolące dla własnej wygody mogą zaniedbywać podnoszenie kwalifikacji współpracowników, którzy w przyszłości zagroziłiby ich uprzywilejowanym stanowiskom i tym samym szkolenia na stanowisku mogą być prowadzone niezbyt rzetelnie, ▪ brak zdolności pedagogicznych (np. cierpliwości, empatii) czyni szkolenia nieefektywnymi.
TECHNIKI SZKOLENIA POZA STANOWISKIEM PRACY (OFF THE JOB)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ korzystanie w trakcie tych szkoleń z usług wybitnych profesjonalistów spoza organizacji, ▪ kontakt z ośrodkami nauki (np. uniwersytetami), który umożliwi transfer najnowszej wiedzy, ▪ możliwość refleksyjnego spojrzenia na aktualnie wykonywaną pracę, ▪ brak ryzyka zakłóceń w procesie pracy, ▪ realizację również innych celów poza szkoleniowymi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fakt, iż praktyczne wykorzystanie nowych treści następuje dopiero po zakończeniu szkolenia, ▪ wysokie koszty, ▪ utrudniona kompleksowa ocena efektywności szkolenia, ▪ czasowe oderwanie pracowników od ich rutynowych zadań, ▪ duże ryzyko nieadekwatności szkolenia do rzeczywistych potrzeb organizacji i jej członków. Wadę tę można wyeliminować przez drobiazgowo przygotowanie szkolenia oraz ostrożność w wyborze zewnętrznej oferty szkoleniowej. Również wszelkiego typu symulacje sytuacji i wymogów występujących na określonym stanowisku pracy są wolne od tej wady.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kuryłowicz-Rodzoch, 1999); (Szałkowski, 2000, s. 117-119, 122, 130); (Klimczak, 2000, s. 36-38).

Konsultacje z przełożonym

Jest to technika polegająca na ukierunkowanym przekazywaniu doświadczenia zawodowego. Za pomocą tej techniki kierownicy o długim stażu mogą przygotowywać swoich następców. Kierownicy ci pełnią rolę tzw. trenerów rozwoju - jedną z głównych ról w organizacji (Szalkowski, 2000, s. 120-121).

Konsultacje mogą być uznane za technikę szkolenia wówczas, kiedy mają charakter systematycznych spotkań o określonym celu, nie zakłócających toku pracy. Pozwalają rozwiązywać problemy, pojawiające się na określonym stanowisku pracy. Skuteczność tej metody zależy od kwalifikacji przełożonego w sensie nie tylko fachowym, ale także i w sensie pedagogicznej umiejętności przekazywania niezbędnej wiedzy.

Mentoring (Wychowywanie)

W.A. i M.W. Gray definiują mentoring jako proces, w którym jedna z osób, opiekun – mentor, ponosi odpowiedzialność za karierę i rozwój drugiej, podopiecznego, poza zwykłymi stosunkami między przełożonym i podwładnym (Filipowicz, 1997, s. 46).

Według definicji M. Parsloe mentoring to proces sprawowania opieki nad pracownikiem w różnych stadiach jego zawodowego rozwoju i kariery w przedsiębiorstwie – od momentu zatrudnienia aż do osiągnięcia pozycji na szczycie (Jarecki, 1998).

Przedstawione definicje wskazują, iż mentorów interesuje rozwój zawodowy podopiecznych w dłuższej perspektywie czasowej (Knap-Stefaniuk, 2002, s. 21). Pomoc mentora nie ogranicza się do bieżących zadań, ale dotyczy przede wszystkim wskazania najlepszych możliwości długofalowego rozwoju pracownika.

Mentoring jest odmianą konsultacji. Z procesem tym mamy do czynienia wtedy, gdy doświadczony, zazwyczaj starszy kolega bierze na siebie odpowiedzialność za wspieranie rozwoju młodszego, mniej doświadczonego pracownika (często kandydata na stanowisko kierownicze) poprzez zachęcanie, namawianie, informację zwrotną, udzielanie rad, promowanie, wspieranie go i monitorowanie jego osiągnięć. Mentor przede wszystkim pełni rolę doradcy, wykorzystując swoje doświadczenie, szerokie ogólne rozeznanie, a także większy dostęp do informacji (Ziębicki, 2000, s. 65).

Mentoring służy głównie kształtowaniu pożądanых postaw i zachowań pracowników (np. uczenia procedur, zwyczajów firmy). Jego istotę stanowi szczególny związek między przełożonym a podwładnym, który sprowadza się do tego, że przełożony jest osobą, z którą identyfikują się jego podopieczni - stanowi dla nich wzór godny naśladowania i może im służyć jako doradca (Pocztowski, 1998, s. 230).

Odpowiednio prowadzony system mentoringu obejmuje cztery bezpośrednio zainteresowane strony: (Sidor-Rządkowska, 1998, s. 9) podopiecznego i opiekuna oraz kierownika liniowego i pracowników działu szkoleń. Zadaniem stron jest wypracowanie optymalnych kierunków i metod rozwoju pracownika poddanego procesom szkolenia (Waškowiak, 1999, s. 35).

Mentorem nie powinna być osoba, z którą szkolony pracownik pozostaje w bezpośredniej relacji służbowej – raczej powinien to być ktoś znajdujący się o kilka poziomów wyżej w hierarchii (Urbanik-Papp, 2001, s. 58).

Mentoring może być zarówno formalnym jak i nieformalnym związkiem. Panuje powszechne przekonanie, że nieformalny mentoring jest bardziej efektywny (Sajkiewicz, 2000, s. 261). Jednakże niektóre firmy wykorzystują sformalizowane programy mentoringu, najczęściej dotyczą one szkolenia absolwentów. W takich przypadkach należy bardzo starannie dobierać mentorów, aby nie prowadzić do utrwalenia się niepożądanych wzorców zachowań.

Mentoring jest programem szkolenia, w ramach którego transfer wiedzy odbywa się jednostronnie – osoba, która wie więcej, poucza osobę mniej doświadczoną. Natomiast jeśli komunikacja między podwładnym i przełożonym ma charakter dwustronny, w wyniku czego szkolący, jak i szkolny zdobywają doświadczenie, to należy mówić o coachingu.

Coaching

E. Persloe definiuje coaching jako zaplanowany dwustronny proces, w którym człowiek rozwija umiejętności i osiąga określone kompetencje poprzez rzetelną ocenę, ukierunkowaną praktykę i regularne sprzężenie zwrotne (Persloe, 1998, s. 10).

Coaching stanowi rozwinięcie metody konsultacji pracownika z przełożonym. Patronat (coaching) oznacza takie podejście do rozwoju i motywowania pracowników, które sprowadza się do specyficznych stosunków pomiędzy przełożonym a podwładnym, wyrażających się głównie we wspólnym ustalaniu celów i sposobów wykonywania pracy. oraz na tym, iż szkolący (coach) nieustannie jest obecny przy szkolonym, obserwuje jego działania i w razie potrzeby służy mu pomocą, przy czym inicjatywa powinna wychodzić ze strony pracownika, przełożony ma być jedynie doradcą (Berłowski, 1999, s. 51-53); (Krool, 1998, s. 39); (Pocztowski, 1998, s. 229); (Kuryłowicz-Rodzoch, s. 9).

Coaching oznacza partnerski sposób dzielenia się przez szkolącego wiedzą z podległymi mu pracownikami, mający na celu poprawę efektywności pracy, rozwój pracowników i tworzenie inteligentnych (uczących się) organizacji. Taka forma szkolenia bazuje na już posiadanej wiedzy, która poprzez ćwiczenia jest lepiej wykorzystywana. Zadaniem coacha jest kreowanie atmosfery wzajemnego zaufania oraz wsparcie psychiczne uczestników tego procesu. Coaching to zadanie dla menedżera, który bezpośrednio na co dzień ponosi odpowiedzialność za wyniki uczącego się podopiecznego (Knap-Stefaniuk, 2002, s. 21).

Coaching jest metodą osiągania wyników przy pomocy innych ludzi. Poziom umiejętności i wiedzy tych ludzi decyduje o wynikach ich pracy, a wyniki ich pracy – o wynikach pracy trenera.

W praktyce coaching oznacza głównie indywidualną okresową opiekę wyspecjalizowanego konsultanta nad menedżerem wyższego szczebla lub menedżerem będącym jeszcze na początku swojej kariery i przejawiającym duże zdolności. W pierwszym wypadku stosowany jest jako technika rozwiązywania problemów komunikacyjnych pomiędzy kierownikami wyższych szczebli, a w drugim stanowi analizę atutów i słabości podopiecznego, by przygotować go do awansu (Janowska, 2002, s. 145).

Coaching może mieć postać nieformalną lub sformalizowaną, świadomie inspirowaną, podejmowaną i organizowaną przez kierownictwo firmy. Zadania stojące w tej technice przed obejmującym patronat wymagają odpowiednich kwalifikacji (Sajkiewicz, 2000, s. 260). Dlatego wprowadzenie sformalizowanej postaci coachingu musi być poprzedzone przeszkoleniem kierowników, m.in. w zakresie umiejętności obserwowania innych, odgrywania ról i diagnozowania otaczającej rzeczywistości.

Rotacja na stanowiskach pracy

W definicji Mikuły i Potockiego rotacja na stanowisku pracy określana jest jako sposób systematycznej zmiany czynności wykonywanych przez pracownika przez zmianę stanowiska pracy w ramach istniejącego podziału pracy (Szalkowski, 2000, s. 120).

Według Stonera, Freemana i Gilberta rotacja polega na przenoszeniu pracownika kolejno przez różne stanowiska pracy, aby nauczył się on wielu odmiennych umiejętności (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, s. 379).

Rotacja stosowana jest na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. Systematyczna zmiana stanowisk umożliwia pracownikom rozszerzanie już posiadanych kwalifikacji i doświadczeń oraz rozwija umiejętność współpracy z innymi (Sekuła, 1999, s. 119).

Szkoleni pracują w różnych działach przez określony czas i powinni być zaangażowani w pracę tych działów, co pozwala im zdobyć informacje o działalności całej firmy i zrozumieć zależności zachodzące pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, może być także pomocne przy przyszłych wyborach dotyczących kreowania osobistej ścieżki kariery zawodowej. Szkoleni poznają nowych pracowników, stykają się z nowymi problemami, które stają się dla nich wyzwaniem. Wzrasta zatem motywacja do pracy (co niweluje znacząco monotonię procesu podnoszenia kwalifikacji), poprawia się komunikacja międzyludzka, zwiększa się wreszcie identyfikacja pracownika z firmą. Z drugiej jednak strony osłabieniu ulec może identyfikacja z wykonywaną pracą ze względu na przejściowość wykonywanych zadań. Rotacja na stanowiskach przyczynia się do zwiększenia elastyczności potencjału pracy (Kuryłowicz-Rodzoń, 1999, s. 11).

Specjalistyczny instruktaż

Specjalistyczny instruktaż jest stosowany głównie w procesie wprowadzania pracownika na stanowisko pracy i zapoznania go z zakresem jego obowiązków (jako jeden z etapów adaptacji) oraz zmiany tego stanowiska lub modyfikacji zakresu obowiązków. Działanie to ma na celu dogłębne zapoznanie pracownika z zakresem rutynowych czynności na danym stanowisku pracy.

Technika ta może przybrać formę pisemnej bądź też słownej instrukcji postępowania w zakresie przydzielonych zadań (ściślej procedury) opisującej, jak krok po kroku wykonać określony zestaw czynności na stanowisku pracy. Oddziaływanie na szkolonego może zostać wzmocnione poprzez zapoznanie go ze starannie przygotowanym i aktualnym opisem stanowiska pracy.

Instruktaż może też być połączony z demonstracją, która polega na pokazywaniu sposobu wykonywania danych czynności. Ten sposób oddziaływania edukacyjnego uruchamia mechanizm koordynacji myślenia i ruchów koniecznych do realizacji zadań na stanowisku pracy. Prawidłowa demonstracja wymaga sumiennego przygotowania. Prezentacja sposobu wykonania czynności powinna być dokonywana etapami. Szkolący powinien omówić zasady prawidłowego wykonania każdego kroku. Po tej demonstracji uczestnicy szkolenia powinni samodzielnie wykonać zaobserwowaną wcześniej operację, a wychwycone przez trenera błędy powinny zostać skorygowane (Wdowicz, 1999); (Szałkowski, 2000, s. 119); (Kuryłowicz-Rodzoń, 1999, s. 11)

Powierzanie zadań zleconych

Ta technika szkolenia polega na zleceniu pracownikowi do wykonania pewnych zadań, wykraczających poza zakres jego rutynowych obowiązków (Kuryłowicz-Rodzoń, 1999, s. 11). Dobór zadań zależy od osób, do których są one adresowane.

Zadania zlecone mogą dotyczyć zwłaszcza zagadnień przekrojowych, ale również konkretnych problemów o różnej tematyce, stwarzając przełożonemu możliwość uzyskania informacji o potencjale i możliwościach rozwojowych podwładnego, a dla tego ostatniego jest szansą sprawdzenia się w innej pracy i wykazania się w sytuacjach nietypowych.

Zastępstwo na stanowisku pracy

Podobną rolę odgrywa powierzanie czasowego zastępstwa na określonych stanowiskach pracy. Może ono następować z różnych przyczyn, np. urlop, choroba bądź świadome powierzenie na pewien czas innych czynności w celu sprawdzenia przydatności pracownika w nowych warunkach, na nowym stanowisku. Pracownikowi należy jednak udzielić pewnych wskazówek przed powierzeniem mu zastępstwa. Zastępstwo z reguły dotyczy stanowisk na tym samym poziomie lub o jeden szczebel wyższym w hierarchii organizacyjnej (Szałkowski, 2000, s. 119-120).

Programy treningowe

Nie należy ich utożsamiać ze szkoleniem wprowadzającym (treningiem orientacji i adaptacją nowych pracowników). Cechy odróżniające tę technikę to (Kuryłowicz-Rodzoń, 1999, s. 11):

- odpowiednia z punktu widzenia dydaktyki struktura i organizacja programu,
- określony, wąski krąg adresatów (zwykle są to absolwenci uczelni wyższych),
- treść programu, która łączy w sobie cechy szkolenia na stanowisku pracy i poza stanowiskiem pracy,
- rotacja na stanowiskach pracy w obrębie jednego lub kilku jednostek organizacyjnych organizacji,
- okres trwania (zazwyczaj od 6 do 12 miesięcy).

Udział w pracach projektowych w celach szkoleniowych

Technika ta jest odmianą metody zastępstwa na stanowisku pracy i grupową odmianą techniki zadań zleconych.

Udział w pracach projektowych w celach szkoleniowych polega na okresowym przydzieleniu szkolonego do zespołu zadaniowego, pracującego nad określonym projektem. Szkolony, który jest uczestnikiem prac projektowych, ma możliwość nabycia wiedzy fachowej z różnych dziedzin (poprzez rozwiązywanie określonych problemów), oraz ćwiczenia swoich zdolności interpersonalnych w zakresie komunikacji z innymi pracownikami w grupie zadaniowej.

Grupowe formy pracy

Jeżeli zespoły zadaniowe nie zostaną poddane procesowi rozwiązania po zakończeniu cyklu projektowego, możemy je określać mianem grupowych form pracy. Określenie takie przyporządkować można do zespołów, których zadaniem jest wykonywanie pewnych działań tworzących w procesie pracy określoną całość. Charakterystyczną cechą zespołów zadaniowych jest równorzędność członków grupy z punktu widzenia sprawowania władzy.

Grupowe formy pracy można traktować jako technikę szkolenia w sytuacji, gdy celem podejmowanych działań będzie wymiana doświadczeń pomiędzy członkami bądź kreowanie nowej wiedzy.

Przeprowadzone przez autora badania systemów szkolenia i doskonalenia zawodowego na grupie przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie - szerzej zob. (Kunasz, 2006, s. 99-117) – wskazują, iż badane przedsiębiorstwa stosują szeroki wachlarz technik szkoleniowych, wykorzystywanych jednakże w zróżnicowanym zakresie. W szerszym zakresie wykorzystywano techniki szkoleniowe „on

the job”. Potwierdza to analiza wartości średniego stopnia wykorzystania¹ wymienionych w tabeli 3 technik szkoleniowych w obu grupach („on the job” i „off the job”).

Tabela 3. Najbardziej i najmniej popularne techniki szkoleniowe

najbardziej popularne	<ul style="list-style-type: none"> • instruktaż na stanowisku pracy (4,35) • przekazywanie doświadczenia (4,19) • konsultacje z przełożonym (4,17) 	<ul style="list-style-type: none"> • udział w seminariach i konferencjach (3,77) • wykłady (2,92) • studia (zaoczne i podyplomowe) (2,77) • techniki audiowizualne (2,52)
najmniej popularne	<ul style="list-style-type: none"> • coaching (1,79) • mentoring (1,81) • rotacja na stanowiskach pracy (1,9) • grupowe formy pracy (2,17) 	<ul style="list-style-type: none"> • e-learning (1,27) • action learning (1,3) • trening psychologiczny (1,33) • zaprogramowany instruktaż komp. (1,33)

Techniki szkolenia
na stanowisku pracy

Techniki szkolenia
poza stanowiskiem pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Do najczęściej stosowanych technik „on the job” (wybór spośród 11 technik wymienionych w ankiecie) można zaliczyć techniki tradycyjne i niskonakładowe: instruktaż na stanowisku pracy (w nawiasach podano średni stopień wykorzystania – 4,35), przekazywanie doświadczenia (4,19) oraz konsultacje z przełożonym (4,17).

Jako najmniej popularne techniki na stanowisku pracy, co należy ocenić jednoznacznie negatywnie, respondenci wskazywali techniki, które określić można mianem „wyrafinowanych”, czyli coaching i mentoring (średni stopień wykorzystania odpowiednio 1,79 i 1,81) oraz rotację stanowiskową (1,9).

Zakończenie

Wybór odpowiedniej formy i techniki szkoleniowej jest bardzo istotną kwestią w procesie szkoleniowym. Wraz z uznaniem przewagi formalnych szkoleń panowało przekonanie o niższej wartości nauki na stanowisku pracy, która odgrywała ważną rolę jedynie w trakcie adaptacji do pracy a rozwój osobistych kompetencji mógł mieć miejsce jedynie podczas zorganizowanego szkolenia. Jednak obecnie następuje przewartościowanie sądów w tym zakresie a uczenie się na stanowisku pracy sprzyja nabyciu kluczowych kompetencji. Ta zmiana podejścia wynika ze zmian w samej organizacji pracy: zwiększania samodzielności i odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach, spłaszczenia struktur organizacyjnych i wzrostu znaczenia pracy zespołowej.

BIBLIOGRAFIA:

1. Berłowski P., (1999), Trener specjalnie dla prezesa. Coaching – metoda indywidualnego rozwijania umiejętności menedżerskich, Personel, nr 10.
2. Cascio W.F., (1992), Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life,

¹ Respondenci określali stopień wykorzystania/popularności wskazanych technik szkoleniowych w skali od 0 do 5, gdzie 0 – technika niewykorzystywana ... 5 – technika bardzo popularna. Na bazie tych danych obliczono średni stopień wykorzystania (średnia arytmetyczna).

- Profits, McGraw Hill International, New York.
3. Celińska-Nieckarz S., (1999), Zysk czy strata? *Personel*, nr 11.
 4. Filipowicz G., (1997), Mentoring, czyli pierwsze kroki z mistrzem, *Personel*, nr 2.
 5. Gordon J., (1986), Training magazine's industry report, *Training*, nr 23 (10).
 6. Janowska Z., (2002), Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa.
 7. Jarecki W., (1998), Jak wspierać rozwój nowych pracowników, *Manager*.
 8. Klimczak M., (2000), (Nie) patrzeć na ręce, *Personel*, nr 4.
 9. Knap-Stefaniuk A., (2002), Szkolenia pracowników a konkurencyjność organizacji, *Zarządzanie Zmianami*, nr 1.
 10. Krool R., (1998), Coaching, jak osiągnąć wynik przy pomocy innych, *Personel*, nr 3.
 11. Kunasz M., (2006), Narzędzia stosowane w praktyce przedsiębiorstw na poszczególnych etapach procesu szkoleniowego, *Organizacja i Kierowanie*, nr 1.
 12. Kuryłowicz-Rodzoń A., (1999), Inwestowanie w pracownika. Przegląd metod szkolenia – część I, *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, nr 7-8.
 13. Persloe E., (1998), Coaching i mentoring, *Petit*, Warszawa.
 14. Poczowski A., (1993), Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
 15. Poczowski A., (1998), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod. Antykwa, Kraków.
 16. Sajkiewicz A. (red.), (2000), Zasoby ludzkie w firmie, Poltext, Warszawa.
 17. Sekuła Z., (1999), Controlling personalny – cz. I, OPO, Bydgoszcz.
 18. Sidor-Rządowska M., (1998), Mistrz potrzebny od zaraz, *Personel*, nr 5..
 19. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.jr, (1999), Kierowanie, PWE, Warszawa.
 20. Szałkowski A. (red.), (2000), Wprowadzenie do zarządzania personelem, Akademia Ekonomiczna Kraków, Kraków.
 21. Urbanik-Papp G., (2001), Żegnaj szkolenie, witaj doświadczenie, *Personel*, nr 13/14.
 22. Waškowiak Z., (1999), Wybór firmy szkoleniowej, *Manager*, nr 3.
 23. Wdowicz R., (1999), Nie tylko wykład. Przegląd metod i technik szkoleniowych (1), *Personel*, nr 11.
 24. Ziębicki B., Coaching i mentoring jako nowoczesne metody rozwoju kadry menedżerskiej, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, nr 554, Kraków 2000.