Dwumiesięcznik "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 3-4/2007.
Powielanie i przedrukowywanie oraz rozpowszechnianie bez wiedzy i zgody redakcji ZZl zabronione.

Iwona Janiak-Rejno*

Wielopoziomowa identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako metoda badania systemu pracy

Kluczowym elementem systemu pracy, jaki tworzy każda firma, są jej pracownicy i posiadane przez nich kompetencje. Jednym z istotnych sposobów podnoszenia kompetencji personelu jest jego szkolenie. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie trzypoziomowej metody identyfikacji rzeczywistych potrzeb szkoleniowych pracowników oraz wskazanie propozycji wykorzystywanych w ramach każdego z analizowanych poziomów technik i narzędzi.

Wstęp

W ciągu ostatnich kilkunastu lat nastąpił wzrost zainteresowania jakością kapitału ludzkiego, kluczowego elementu systemu pracy, jaki tworzy każde przedsiębiorstwo. Jakość kadry może być postrzegana jako istotna determinanta siły lub słabości tego systemu, jego zdolności osiągania stanu wewnętrznej równowagi, a zwłaszcza możliwości adaptacyjnych wobec zmian zachodzących w otoczeniu. W erze dominacji organizacji wiedzy coraz trudniej znaleźć zwolenników stwierdzenia, że inwestycja w rozwój kapitału ludzkiego jest działaniem nieuzasadnionym. Obecnie rynek pozwala na zdecydowanie szybszą kapitalizację wiedzy w porównaniu z innymi czynnikami wzrostu, a jak zauważono, często „niewidzialny" kapitał dobrze prosperującego przedsiębiorstwa wart jest 5 do 15 razy więcej od jego kapitału obrotowego [Polak, 2001].

* dr Iwona Janiak-Rejno pracuje w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

Aby organizacja mogła czerpać wymierne korzyści z kapitału, jakim jest posiadana kadra, powinna przypisać pełne znaczenie działaniom podejmowanym w ramach inwestycji w jej rozwój. Kluczowym obszarem wspierającym te działania jest szkolenie, czyli zaplanowany i systematyczny proces modyfikowania kompetencji pracowników dla osiągania lepszych efektów na stanowisku pracy oraz zaspokajania celów organizacji, jak również celów własnych pracowników zarówno bieżących, jak i przyszłych [por. Armstrong, 2000]. Skuteczność szkolenia kadry uwarunkowana jest przede wszystkim rzetelną identyfikacją jej rzeczywistych potrzeb szkoleniowych. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wielopoziomowej identyfikacji rzeczywistych potrzeb szkoleniowych pracowników, jako skutecznej metody badania systemu pracy, oraz wskazanie na stosowane w tej metodzie pożądane techniki i narzędzia.

Wymagania systemu pracy a pożądane kompetencje pracowników

Kluczowym czynnikiem warunkującym jakość kadry każdego systemu pracy są posiadane przez nią kompetencje, czyli określone dyspozycje, postrzegane w sensie wiedzy, doświadczenia, zdolności, motywów działania pracowników, reprezentowanych przez nich postaw i zachowań, umożliwiające im realizować powierzone zadania efektywnie i na pożądanym poziomie [Filipowicz, 2004]. Wysoka dynamika zmian zachodzących w otoczeniu systemu pracy oraz dążenie do zachowania stanu jego wewnętrznej równowagi stają się permanentnym źródłem dezaktualizacji kompetencji. Wiąże się to nie tylko z naturalnym procesem starzenia, ale przede wszystkim z potrzebą ich niemalże ciągłego uzupełniania lub modyfikowania. Kompetencji nie należy bowiem traktować w ujęciu statycznym, jako określonego *status quo*. Bardziej zasadne jest posiadanie świadomości związanej z koniecznością ciągłego zarządzania portfelem kompetencji pracowników, portfelem funkcjonującym w układzie dynamicznym, czyli takim zbiorem kompetencji, z którego „jutro" kilka może okazać się zbędnych, a nabycie innych stanie się bezwzględną koniecznością. Takie podejście dzieli ogólny zbiór kompetencji pracowników funkcjonujących w danym systemie pracy na cztery poziomy [Bratnicki, 2000]:

- poziom 1 – kompetencje wyróżniające, czyli te, które decydują o tym, co wyróżnia pracowników, a w konsekwencji cały system pracy na tle podmiotów otoczenia bliższego, i dalszego, co stanowi o jego konkurencyjności
- poziom 2 – kompetencje kluczowe, niezbędne do tego, aby w ogóle pracownik/przedsiębiorstwo mogło konkurować w danej branży czy też obszarze działania
- poziom 3 – kompetencje rutynowe, wiążące się z wykonywaniem wysoce powtarzalnych, ale niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania systemu pracy procesów i działań
- poziom 4 – kompetencje kontraktowe, które z punktu widzenia prowadzonego ra-

chunku ekonomicznego lepiej jest przekazać na zewnątrz systemu, niż samodzielnie zdobywać czy rozwijać.

Naturalną tendencją jest przechodzenie kompetencji z niższych na wyższe poziomy, czyli odpowiednio od kompetencji wyróżniających, poprzez kluczowe, rutynowe, do kompetencji uznawanych w niektórych przypadkach już jako zbędne. Proces ten związany jest z sukcesywną dewaluacją ich aktualnej wartości. Zapobieganie tym niekorzystnym, aczkolwiek nieuniknionym dla każdego systemu pracy zjawiskom powinno wiązać się ze stałym uaktualnianiem zawartości czteropoziomowego portfela kompetencji. Celem tych działań powinno być permanentne koncentrowanie się na rozwijaniu kompetencji wyróżniających oraz dbanie o podtrzymywanie rynkowej wartości kompetencji kluczowych i rutynowych. Środkiem temu sprzyjającym jest szkolenie kadry, jako działanie podejmowane w ramach uzupełniania lub nabywania przez nią nowych kompetencji, zidentyfikowanych jako pożądane w procesie określania jej rzeczywistych potrzeb szkoleniowych.

Założenia metody wielopoziomowej identyfikacji potrzeb szkoleniowych systemu pracy i jej aplikacja

Potrzeba szkoleniowa w ujęciu ogólnym to obszar kompetencji pracownika wymagający zmiany lub modyfikacji na drodze szkolenia. Ich identyfikacja polega na gromadzeniu informacji niezbędnych do wyznaczenia rzeczywistych potrzeb szkoleniowych. Uwzględniając ich przedmiot, mogą mieć one charakter potrzeb:

- bieżących, pojawiających się w chwili wystąpienia nagłej sytuacji zakłócającej prawidłowy przebieg pracy systemu, potrzeb wymagających podjęcia relatywnie szybkich działań szkoleniowych; tego typu szkolenia najczęściej odnoszą się do grupy posiadanych przez pracowników kompetencji rutynowych i kluczowych;
- dostosowawczych, występujących w sytuacji, gdy przeprowadzenie szkolenia umożliwi pracownikom wykonywanie dodatkowych zadań na danym stanowisku pracy; celem tych działań jest uzupełnienie posiadanych przez pracowników kompetencji rutynowych lub kluczowych;
- rozwojowych, przeprowadzanych z myślą o przyszłych przemieszczeniach kadrowych pionowych lub poziomych pracowników; działania te odnoszą się głównie do kompetencji kluczowych oraz wyróżniających.

Efektywne zarządzanie portfelem kompetencji pracowników, jak również całego systemu ściśle wiąże się z koniecznością prawidłowej identyfikacji rzeczywistych potrzeb szkoleniowych. Metodą umożliwiającą realizację takiego celu jest wielopoziomowa, dedukcyjna analiza potrzeb. Jej prawidłowa i rzetelna aplikacja jest jednoznaczna:

- ze spójnością potrzeb szkoleniowych z przyjętą strategią ogólną, personalną przedsiębiorstwa oraz jego kulturą organizacyjną i szkoleniową

- z właściwym określeniem potrzeb szkoleniowych zarówno w kategoriach holistycznych systemu pracy, jak i w odniesieniu do indywidualnych pracowników.

Wykorzystanie powyższej metody wiąże się z prowadzeniem identyfikacji potrzeb zgodnie z zasadą „od ogółu do szczegółu". Oznacza to ich rozpoznawanie, począwszy od poziomu najbardziej ogólnego dotyczącego całego systemu, poprzez ich uszczegółowianie na poziomach analizy poszczególnych jednostek organizacyjnych, kończąc na potrzebach szkoleniowych pojedynczych pracowników i wskazaniu tych kompetencji z ich indywidualnych portfeli, które wymagają uzupełnienia lub rozwoju na drodze szkolenia. W praktycznym ujęciu metoda ta koncentruje się na trzyetapowej/trzypoziomowej analizie [Harris, 1997; Gordon, 1986]:

1. potrzeb szkoleniowych postrzeganych w aspekcie całej organizacji (poziom organizacyjny) i wynikających stąd
2. potrzeb związanych z wymaganiami komórki organizacyjnej, stanowiska pracy (poziom zadaniowy) i wynikających stąd
3. potrzeb dotyczących tzw. luk kompetencyjnych konkretnych pracowników (poziom indywidualny).

Przyjęty ściśle określony kierunek prowadzonej analizy wymusza konieczność rzetelnej identyfikacji potrzeb szkoleniowych na poziomie pierwszym całego systemu. Ze względu na występowanie w rozważanej metodzie bezpośrednich zależności przyczynowo-skutkowych, wnioski wyciągnięte na tym poziomie rozważań stanowią podstawę kolejnych etapów prac, na których poddawane są dalszej dezagregacji i uszczegółowianiu. Brak obiektywizmu i rzetelności na poziomie pierwszym może bezpośrednio skutkować pominięciem istotnych obszarów warunkujących potrzebę szkolenia kadry. Dodatkowo błędne lub nieuzasadnione decyzje o konieczności szkolenia mogą ujemnie wpływać na dalsze decyzje związane z właściwym określeniem celów szkolenia, doborem odpowiednich technik szkoleniowych, z działaniami podejmowanymi w fazie realizacji szkolenia oraz bezpośrednio po jego zakończeniu.

Aplikacja rozważanej metody obejmuje kilka kroków składających się na dalej przedstawioną procedurę postępowania.

Krok I – analiza potrzeb szkoleniowych na poziomie pierwszym – organizacji/systemu

Analiza na poziomie całej organizacji oznacza określanie potrzeb szkoleniowych jako następstwa wpływu czynników otoczenia dalszego i bliższego systemu pracy. Na tym etapie prac należy uwzględnić wpływ zmian:

- będących skutkiem oddziaływania czynników wewnętrznych systemu pracy, wynikających z:
  - ☐ realizowanej misji i wizji
  - ☐ planowanych przedsięwzięć technologicznych, organizacyjnych, produktowych

- przyjętej strategii ogólnej oraz strategii funkcjonalnych, z kultury organizacyjnej i szkoleniowej;
- dokonujących się w otoczeniu zewnętrznym firmy w zakresie:
  - uwarunkowań ekonomicznych, gospodarczych, prawnych
  - zmienności zachowań konsumenckich, jako źródła oddziaływającego na rodzaj oraz zakres oferty rynkowej świadczonej przez system pracy
  - wpływu podmiotów konkurencji bezpośredniej i pośredniej, a zwłaszcza tych istotnie warunkujących rynkową wartość kompetencji wyróżniających i kluczowych danego systemu.

Konieczność wieloaspektowego podejścia do rzetelnego rozpoznania ogólnoorganizacyjnych potrzeb szkoleniowych powinna wiązać się z jednoczesnym wykorzystaniem co najmniej kilku technik i narzędzi. Przykładowe propozycje technik i narzędzi umożliwiających przeprowadzenie skutecznej analizy potrzeb szkoleniowych, których źródłem są zmiany zachodzące w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym systemu pracy przedstawia tab. 1. Względnie komplementarny charakter uzyskiwanych na ich podstawie danych powinien skłaniać decydenta do jak najszerszego ich wykorzystywania.

Wynikiem analizy na poziomie pierwszym powinno być określenie zakresu, w jakim zmiany zachodzące w organizacji i jej otoczeniu warunkują nowe, niezbędne kompetencje personelu, oraz stopnia pilności realizacji działań szkoleniowych podejmowanych w tym kierunku.

Krok II – analiza potrzeb szkoleniowych na poziomie drugim – zadaniowym

Analiza na poziomie zadaniowym dotyczy określenia, na ile zmiany warunkujące działania szkoleniowe w skali całego systemu pracy mają związek z daną komórką organizacyjną lub też wybranym stanowiskiem. Prace na tym etapie powinny koncentrować się przede wszystkim na analizie celów funkcjonowania komórki/danego stanowiska oraz określeniu sposobów i standardów wykonywanych tam zadań, zgodnie z ich zakresem przyjętym w ramach opisu danego stanowiska. W rezultacie powinny one stać się podstawą do zbudowania pożądanego profilu kompetencyjnego. Określa on zbiór niezbędnych kompetencji oraz wskazań dotyczących wymaganego poziomu każdej z nich, z tytułu możliwości efektywnego wykonywania pracy na danym stanowisku i osiągania zakładanych tam standardów. Tworząc zbiór kompetencji stanowiska, warto przyjąć zasadę, aby ostateczny profil obejmował od 8 do 14 kompetencji. Takie ograniczenie ilościowe wynika z potrzeby zachowania równowagi pomiędzy obiektywnymi wymaganiami wobec pracownika, realną możliwością planowania jego rozwoju a zdolnością postrzegania przez niego tychże wymagań [Gordon, 1986]. Przykład takiego profilu przedstawia rys. 1.

Określenie profilu kompetencyjnego wiąże się zazwyczaj z szeroko zakrojonymi pracami koncepcyjnymi i analitycznymi w ramach właściwego doboru metod, technik i na-

Tabela 1. Propozycje technik i narzędzi wykorzystywanych w procesie analizy potrzeb szkoleniowych na poziomie organizacyjnym

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych wynikających z wpływu czynników otoczenia zewnętrznego

- zasięganie opinii niezależnych ekspertów zewnętrznych
- analiza wskaźnika reklamacji dostarczanych produktów/usług
- analiza badań rynku
- ankieta badania potrzeb klientów zewnętrznych i czynników wpływających na decyzje konsumenckie
- analiza zmian o charakterze prawnym, ekonomicznym oraz ich wpływu na system pracy
- analiza zmian w sferze techniki i technologii i ich wpływu na realizowany w systemie proces transformacji

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych wynikających z wpływu czynników otoczenia wewnętrznego

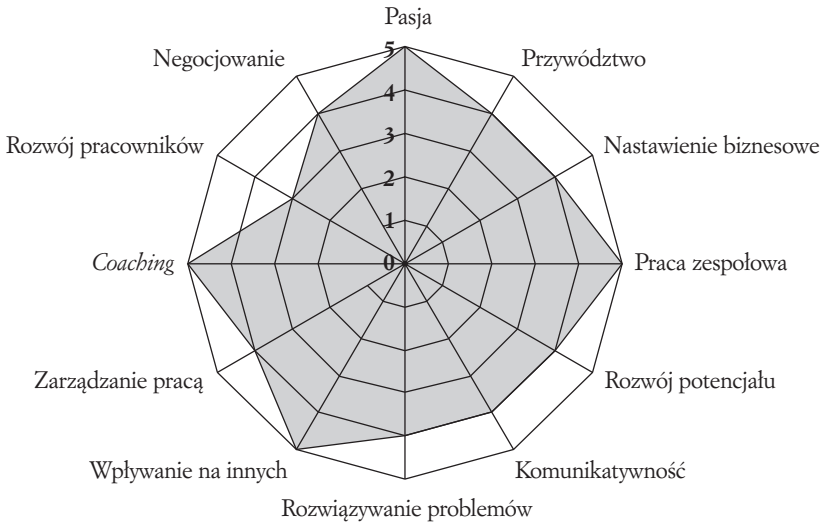
- zasięganie opinii niezależnych ekspertów zewnętrznych
- analiza raportów wewnętrznych
- analiza planów strategicznych, taktycznych i operacyjnych organizacji celem wskazania aktualnych luk kompetencyjnych systemu
- badanie i analiza wskaźników efektywności działania (wskaźniki płynności, rentowności), wskazanie na odchylenia od przyjętych w tym obszarze standardów i ustalenie ich potencjalnych przyczyn
- badanie i analiza wskaźników absencji i fluktuacji pracowników oraz określenie ich przyczyn
- analiza struktury organizacyjnej i planowanych obszarów jej zmiany *versus* pożądane kompetencje personelu
- **ankieta oceny funkcjonowania wybranych obszarów przedsiębiorstwa i określenie tych, potencjalnie wymagających**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Anthony, Perrewe, Kacmar,1999

rzędzi umożliwiających zebranie pożądanych informacji. Szerokie spektrum propozycji w tym zakresie jest ściśle powiązane z umiejętnością przeprowadzenia właściwej selekcji dotyczącej możliwości oraz skali ich wykorzystania. W ramach stosowanych na tym etapie rozwiązań warto podkreślić aplikacyjną wartość kilku z nich [Armstrong, 2000; Kudła, 2000; Oleksyn, 2006]:

- analiza dokumentacji organizacji (np. raportów, sprawozdań, opisów stanowisk, kart pracy, ścieżek rozwoju pracowników) związanej z zadaniami, prowadzoną działalnością,

Rysunek 1. Przykład pożądanego profilu kompetencyjnego dla stanowiska „X" w układzie pięciostopniowej skali pomiarowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych z przedsiębiorstw

zgłaszanymi potrzebami szkoleniowymi; zalecana przede wszystkim we wstępnej fazie prowadzonych w tym obszarze prac; pomimo iż jest to technika czasochłonna, wiąże się ze stosunkowo niewielkim kosztem; warunkiem krytycznym ograniczającym jednak możliwość jej stosowania jest przede wszystkim aktualność oraz rzetelność posiadanych danych;

- metoda delficka, czyli stawianie ekspertom z danej dziedziny pytań dotyczących kompletności danego profilu w kontekście efektywnej realizacji zadań zawodowych na stanowisku, którego profil dotyczy; dyskusja trwa aż do momentu uzyskania ich wspólnej, pełnej akceptacji; pomimo iż jest to metoda czasochłonna, jej istotną zaletą jest możliwość zarówno precyzyjnego określenia samych kompetencji, zwłaszcza tych wykonawczych, ściśle powiązanych ze specyfiką danego stanowiska, jak i ustalania pełnego profilu; jej ograniczeniem jest istnienie obiektywnego niebezpieczeństwa nieuwzględnienia przez osoby z zewnątrz pełnego kontekstu organizacyjnego, a tym samym nieumyślne zniekształcenie stanu rzeczywistego; stąd też celem zobiektywizowania uzyskanych informacji zasadne jest wzbogacenie niniejszej metody dodatkowymi narzędziami;
- listy kontrolne, w ramach których pracownicy na zadane im stwierdzenia dotyczące ogólnego kontekstu ich pracy odpowiadają „tak" lub „nie"; w zależności od pożądanej szczegółowości poszukiwanych informacji lista pytań może być wzbogacona możliwością wskazywania w zadanej skali znaczenia dla pracowników poszczególnych odpowiedzi; technika, relatywnie prosta w zastosowaniu, daje możliwość dotarcia do dużej liczby pracowników; dodatkowo umożliwia im aktywną partycypację w ramach opracowywania

profili stanowisk bezpośrednio ich dotyczących, co z punktu widzenia kształtowania motywacji do pracy ma znaczenie bardzo istotne; stosowanie list kontrolnych zaleca się zwłaszcza w celu weryfikacji lub uzupełnienia zadań przypisanych do danego stanowiska, na bazie których tworzony będzie profil kompetencyjny; ograniczeniem tej techniki może być trudność w skonstruowaniu pełnej listy pytań traktujących wszystkie aspekty pracy oraz konieczność dotarcia do relatywnie dużej liczby pracowników celem zobiektywizowania uzyskanych wyników;

- wywiady strukturalizowane i swobodne, czyli przeprowadzanie rozmów z pracownikami według wcześniej ustalonego scenariusza lub też bez wcześniejszego planu; to skuteczna aczkolwiek czasochłonna metoda zbierania informacji, wymagająca umiejętności analizy oraz syntezy różnorodnych danych; istotnym atutem wywiadu jest jednak bezpośredni kontakt z pracownikiem, dający badającemu możliwość bieżącej obserwacji jego reakcji oraz dostosowania formy i sposobu jego przebiegu do indywidualnych wymagań pracownika;
- siatka cech to technika polegająca na identyfikowaniu różnych sposobów realizowania zadań na danym stanowisku pracy i rozpoznaniu powiązanych z tym różnych zachowań i odpowiadających im wyznaczników behawioralnych; informacje uzyskane w wyniku ich porównywania i analizy pozwalają określić pożądany dla danego stanowiska pracy zbiór kompetencji; pomimo iż technika ta jest szczególnie cenna w procesie budowania profili kompetencyjnych, tym bardziej że pozwala na jednoczesne objęcie nią dużej liczby pracowników, stwarza jednak wysokie wymagania osobie, która z niej korzysta;
- warsztaty, przyjmujące zazwyczaj postać spotkań grupowych prowadzonych często z udziałem moderatora oraz grupy kompetentnych w zakresie identyfikacji wybranych grup kompetencji obserwatorów.

Jednoczesne wykorzystywanie różnorodnych technik opisanych powyżej umożliwia zarówno trafne określanie opisów zadań wymaganych na danym stanowisku, jak i ustalenie pożądanych w ich aspekcie profili kompetencji.

Na tle rozważanych propozycji metod i technik, uwzględniając kryterium prostoty oraz efektywności ich praktycznej aplikacji, na uwagę zasługuje tzw. metoda porównywania parami [Whiddett, Hollyforde, 2003]. Jej celem jest wskazanie tzw. kompetencji krytycznych, czyli tych niezbędnych do efektywnej realizacji zadań na danym stanowisku oraz mających mniejsze znaczenie z tytułu ich wpływu na oczekiwane efekty pracy. Proces wartościowania kompetencji dokonywany jest na drodze głosowania przeprowadzanego przez zespół bezpośrednio związany z danym obszarem funkcjonowania systemu pracy lub też z daną komórką organizacyjną[1]. Warto podkreślić, iż wyniki tej oceny wska-

1 W praktycznym ujęciu kompetencji relatywnie ważniejszej w zakresie danej pary

zują na wyłącznie relatywną wagę poszczególnych kompetencji. Niskie wyniki w przypadku określonych kompetencji oznaczają, iż odgrywają one mniejszą rolę w realizacji danego zadania w porównaniu z grupą pozostałych. Nie należy ich jednak traktować jako kompetencji nieważnych.

Wynikiem analizy na poziomie drugim powinno być określenie pożądanego profilu kompetencyjnego, który powinien stanowić rzetelny punkt wyjścia dla prac na kolejnym etapie analizy.

Krok III – analiza potrzeb szkoleniowych na poziomie trzecim – indywidualnego pracownika

Ostatnia faza rozważanego procesu koncentruje się na rozpoznaniu potrzeb szkoleniowych indywidualnych pracowników. Na tym etapie powinno dojść do konfrontacji kompetencji wymaganych na danym stanowisku z poziomem kompetencji obecnie posiadanych przez konkretnego pracownika. Zasadniczym celem tego etapu jest wskazanie na podstawie zidentyfikowanego stopnia rozbieżności profilu pożądanego i posiadanego tych kompetencji, które potencjalnie powinny być rozwijane lub modyfikowane na drodze szkolenia (rys. 2). Analiza powinna dotyczyć odchyleń zarówno w zakresie rodzaju wymaganych kompetencji, jak i pożądanego ich poziomu.

W wyniku prowadzonej na tym poziomie analizy możliwe są trzy sytuacje [Jasiński, 1999]:

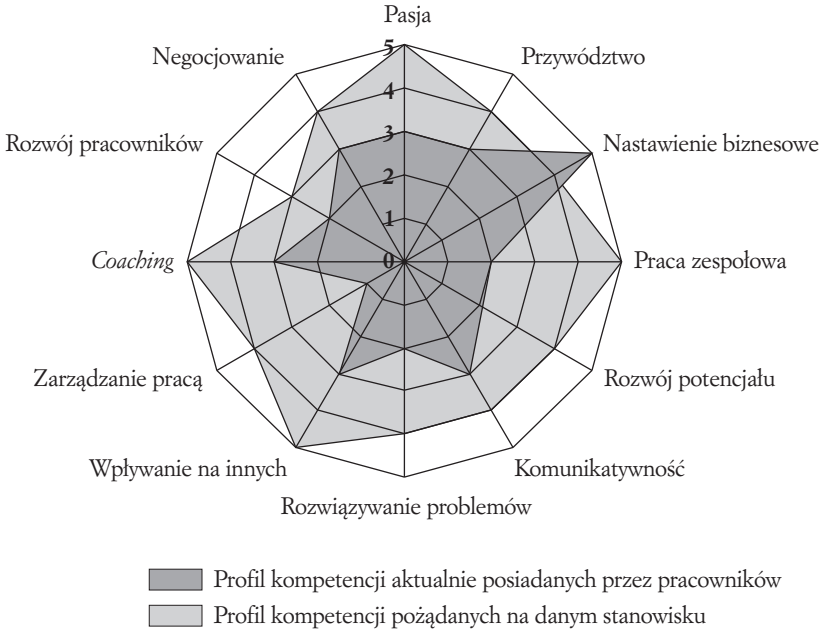
1. $Kp < Kw$, obecne kompetencje pracownika są niższe niż kompetencje pożądane z tytułu wymagań konkretnego stanowiska pracy,
2. $Kp = Kw$, kompetencje pracownika są w pełni dostosowane do wymagań stanowiska pracy,
3. $Kp > Kw$, kompetencje pracownika są wyższe niż stawiane mu wymagania.

Tylko sytuacja pierwsza stanowi potencjalną potrzebę szkoleniową. Zanim jednak stanie się ona potrzebą rzeczywistą, należy upewnić się, czy zaistniały problem dotyczy tylko pojedynczych pracowników, czy też większej grupy osób. Jeżeli nie jest to przypadek jednostkowy, warto uwzględnić inne potencjalne przyczyny zaistnienia takiego stanu. Jeżeli natomiast sytuacja ta dotyczy pojedynczych osób, prawdopodobieństwo konieczności ich szkolenia jest większe; nie stanowi to jednak jednoznacznego ku temu dowodu. Stąd też w dalszej kolejności warto upewnić się, czy pracownik na pewno:

- wie, co powinien robić, czy zna zadania należące do jego obowiązków i standardy ich wykonania; jeśli nie, to zidentyfikowany problem nie musi być problemem szkolenio-

przypisywane są odpowiednio 2 pkt, jednocześnie tej mniej ważnej 0 pkt. W razie stwierdzenia równego ich wpływu na pożądane efekty pracy odpowiednio po 1 pkt.

Rysunek 2. Przykład porównania profilu kompetencji pożądanych i posiadanych na stanowisku „X"



Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych z przedsiębiorstw

wym, a jego rozwiązanie może sprowadzać się do wspólnego ustalenia zadań i norm ich wykonania;

- jest odpowiednio przygotowany do roli, jaka została mu powierzona; zdarza się, że pracownicy, mimo iż posiadają określone kompetencje, przy braku ich systematycznego stosowania zapominają, jak efektywnie z nich korzystać; jednym z rozwiązań jest stosowanie nie tyle formalnych szkoleń, ile quasi-treningów o charakterze przypominającym;
- nie napotyka w swojej pracy na przeszkody od niego niezależne, które mogą uniemożliwiać mu wykonywanie zadań zgodnie ze standardami; jeśli tak, to szkolenie nie rozwiąże zaistniałego problemu, a wyjściem z sytuacji powinna być analiza obowiązujących procedur oraz czynników warunkujących właściwy przebieg pracy w celu usunięcia istniejących barier;
- chce pracować oraz czy zna konsekwencje dobrego i złego wykonania zadania, posiada odpowiednią motywację do pracy; jeśli nie, to też nie jest problem wymagający szkolenia, a raczej podstawa do poszukiwania przyczyn takiego stanu w zakresie funkcjonującego w przedsiębiorstwie systemu motywacyjnego.

Ostateczna decyzja świadcząca o konieczności przeprowadzenia szkolenia danego pracownika powinna być jednoznaczna z wykluczeniem okoliczności mogących stanowić

tylko pozorny symptom problemu szkoleniowego. Szkolenie uzasadnione jest tylko wtedy, kiedy istnieje rzeczywista luka pomiędzy kompetencjami pożądanymi a aktualnie posiadanymi przez personel oraz kiedy luka ta uniemożliwia wykonywanie pracy zgodnie ze standardami.

Diagnoza poziomu trzeciego osadzona jest w konkretnych sytuacjach problemowych indywidualnych pracowników. Szeroki zakres technik i narzędzi możliwych do wykorzystania na tym etapie prac obejmuje, po pierwsze, niektóre z rozwiązań wykorzystywanych na poprzednim etapie analizy (np. siatkę cech, warsztaty, wywiady, listy kontrolne), po drugie, propozycje właściwe tylko temu obszarowi rozważań. Wśród nich za najistotniejsze, należy uznać:

- kartę przeglądu zadań; zawiera ona zbiór wszystkich zadań wykonywanych na danym stanowisku; każdemu z zadań przyporządkowane są dodatkowo kategorie obrazujące zadania najbardziej i najmniej czasochłonne, częstotliwość oraz zakładane normy ich wykonywania; taka analiza pozwala ustalić priorytety i standardy dla danego stanowiska, porównać je z rzeczywistymi możliwościami i osiąganymi wynikami pracy konkretnego pracownika i na tej podstawie wskazać na potencjalne braki w obszarze jego kompetencji, braki wymagające podjęcia działań szkoleniowych [Dessler, 2000];
- technikę oceny 360 stopni stosowanej w zależności od potrzeb w różnych jej wariantach, począwszy od oceny kompetencji tzw. 90 stopni, sporządzanej wyłącznie przez bezpośredniego przełożonego, poprzez ocenę 135 stopni, która wzbogaca ocenę przełożonego o samoocenę pracownika, ocenę 180 stopni uwzględniającą dodatkowo opinię bezpośrednich podwładnych, 360 stopni jako ocenę przeprowadzoną ponadto przez współpracowników klientów wewnętrznych, kierowników wyższego szczebla, a skończywszy na ocenie 540 stopni, w której na temat kompetencji danego pracownika wypowiadają się także podmioty spoza organizacji (klienci zewnętrzni, dostawcy itp.);
- technikę zdarzeń krytycznych, której celem jest rozpoznanie takich zachowań w trakcie pełnienia konkretnej roli organizacyjnej przez pracownika, które miałyby istotny wpływ na pozytywne bądź negatywne wyniki jego pracy;
- wieloaspektowe obserwacje zachowań pracownika w trakcie wykonywania przez niego powierzonych mu zadań[2]; umożliwiają one obiektywne sprawdzenie obrazu rzeczywistości; istotnym warunkiem możliwości wykorzystywania tej techniki jest nie tylko umie-

2 W zależności od potrzeb informacyjnych, oceniając rzeczywisty poziomu kompetencji pracownika, można wykorzystać technikę obserwacji bezpośredniej danej osoby w trakcie realizacji powierzonych jej zadań, obserwacji pośredniej, koncentrującej się na efektach jej pracy, lub też obserwacji zachowań osób trzecich pozostających w bezpośrednich interakcjach z osobą badaną, gdzie na przykład wysoki poziom motywacji członków zespołu może stanowić wskaźnik potwierdzający wysoki poziom kompetencji pracownika, pełniącego rolę kierownika zespołu.

Tabela 2. Przykład skali pomiarowej (4-stopniowej), jako techniki oceny kolejnych poziomów kompetencji pracownika (ujęcie behawioralne)

Poziom kompetencji	Opis zachowań charakterystyczny dla danego poziomu kompetencji
poziom A Brak kompetencji	Poziom niekompetencji. Pracownik zachowuje się w sposób wskazujący na brak danej kompetencji. Nie zdaje sobie sprawy lub ma niesprecyzowane pojęcie o specyfice i istotności danej kompetencji w swojej pracy.
poziom B Poniżej oczekiwań	Pracownik reprezentuje zachowania wskazujące na posiadanie danej kompetencji poniżej przyjętych w tym zakresie wymagań. Pożądana wiedza, umiejętności i wykorzystywane są nieregularnie. Pracownik wymaga wsparcia i nadzoru ze strony bardziej doświadczonych osób.
poziom C Zgodnie z oczekiwaniami	Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym. Pracownik zachowuje się i wykorzystuje swoją wiedzę i umiejętności zgodnie z oczekiwaniami. Pracownik ma dokładne pojęcie o wymaganiach w ramach danej kompetencji, rozumie je, działa zgodnie z nimi oraz potrafi wyjaśnić aspekty danej kompetencji. Samodzielnie wykonuje przypisane mu zadania.
poziom D Powyżej oczekiwań	Kompetencja przyswojona jest w stopniu bardzo dobrym. Pracownik jest ekspertem w zakresie danej kompetencji. Działa samodzielnie i co najmniej zgodnie z oczekiwaniami. Kompetencja przyswojona jest w stopniu pozwalającym na dzielenie się doświadczeniem z innymi. Pracownik może szkolić lub instruować inne osoby w zakresie danej kompetencji.

Źródło: opracowanie własne, por.: Filipowicz, 2004, s. 71

jętność wskazania zachowań, które powinny pojawiać się w trakcie realizacji powierzonych zadań, ale również zdolność rozpoznania na tym tle zachowań pożądanych oraz niepożądanych konkretnej osoby; celem prowadzonych obserwacji powinno być określenie zachowań pracownika (wyznaczników behawioralnych), charakterystycznych dla danego poziomu posiadanej przez niego kompetencji.

Przykład ogólnej czterostopniowej skali pomiarowej kompetencji, przedstawia tab. 2.

Zakończenie

Wielopoziomowa identyfikacja rzeczywistych potrzeb szkoleniowych jest metodą wyznaczającą tylko ogólny schemat postępowania. Dobór konkretnych technik i narzędzi leży już w gestii decydenta. Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu propozycje nie wyczerpują szerokiego wachlarza innych rozwiązań, możliwych do zastosowania w ramach poszczególnych kroków prowadzonej analizy. Warto jednak pamiętać, że skuteczność opisywanej metody jest jednoznaczna z właściwym ich doborem. Zasadnicze znaczenie w zakresie podejmowanych w tym obszarze decyzji powinny mieć:

- potencjalny obiektywizm i praktyczna przydatność zbieranych z ich wykorzystaniem informacji

- czasochłonność i koszt ich zbierania
- poziom wymaganego zaangażowania w analizowany proces konkretnych podmiotów
- stopień akceptacji stosowania danej metody/techniki przede wszystkim przez osoby, których analiza bezpośrednio dotyczy, w tym przede wszystkim przez zainteresowanego pracownika
- możliwości cyklicznego stosowania danej techniki/narzędzia.

W przeciwnym razie inwestycja w nieuzasadnione szkolenie kadry może okazać się tylko zbędnym wydatkiem.

Literatura:

Anthony W.P., Perrewe P.L., Kacmar K.M (1999), *Human Resources Management. A strategic approach*, The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers, wyd. 3, Orlando, p. 342.

Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, s. 448.

Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa: od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, s. 14.

Dessler G. (2000), *Human Resources Management*, Prentice Hall, New Yersey, p. 247.

Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa, s. 17.

Harris M. (1997), *Human Resources Management*, The Dryden Press, New York, pp. 310-314.

Gordon J. (1986), *Human Resources Management*, Allyn and Bacon Inc., Boston, pp. 39, 268.

Janiak-Rejno I. (2003), *Determinanty skutecznego szkolenia pracowników*, praca doktorska, Wrocław.

Kudła S. (2000), *Od cegiełki do solidnej budowli, czyli jak stworzyć system badania uwarunkowań i potrzeb w organizacji*, „Personel", nr 17.

Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Polak W. (2001), *Kapitał ludzki w systemie kształcenia ustawicznego* [w:] mat. konferencyjne, Hasińska Z. (red), *Kształcenie ustawiczne w procesie przemian rynku pracy*, Edukacja Wyższa Szkoła Zarządzania, Wrocław, s. 80.

Whiddett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 231.

Jasiński Z., red. (1999), *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, Placet, Warszawa, s. 68-71.