

Organizacja szkoleń



program
rozwoju
bibliotek

Autorzy:



Alina Habis
Anna Hejda
Karolina Komarnicka
Beata Kozłowska
Michał Stolarczyk

Redaktor:

Hanna Apacka

Korekta:

Iwona Maciszewska

Projekt graficzny:

Studio Otwarte

Projekt okładki i skład:

Adliner sp. z o.o.



POLSKO-AMERYKAŃSKA
FUNDACJA WOLNOŚCI

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności jest partnerem Fundacji Billa i Melindy Gates w przedsięwzięciu, które ma ułatwić polskim bibliotekom publicznym dostęp do komputerów, internetu i szkoleń. Program Rozwoju Bibliotek w Polsce jest realizowany przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego.



SPIIS, TREŚCI

1. Metody badań potrzeb szkoleniowych	8
2. Analiza potrzeb szkoleniowych jako element planowania rozwoju zawodowego	20
3. Zasady przygotowania narzędzi badawczych	24
4. Zasady definiowania celu szkoleniowego	30
5. Cel szkolenia a zaproponowane metody. Rodzaje metod szkoleniowych i ich adekwatność do realizacji celów	34
6. Tworzenie grup szkoleniowych	42
7. Przygotowanie kosztorysu szkolenia	46
8. Przygotowanie harmonogramu organizacji szkolenia	52
9. Kontraktowanie usług szkoleniowych, specyfikacja usług szkoleniowych	60
10. Zawieranie umów oraz współpraca z firmami szkoleniowymi i trenerami	70
11. Zapewnienie jakości szkoleń, tworzenie standardów, tworzenie baz firm szkoleniowych	80

12.	Zasady przygotowywania i tworzenia materiałów szkoleniowych	86
13.	Niezbędnik organizatora szkoleń	98
14.	Zasady promocji szkoleń	104
15.	Ewaluacja szkoleń	112
16.	Praca w grupie konsultantów, trenerów	120
17.	Zasady obsługi klienta	126
18.	Trudny klient	134
19.	Efektywne zarządzanie czasem	140
20.	Efektywne wykorzystanie telefonu i korespondencji mailowej	150
21.	Przeciwdziałanie stresowi organizatora szkoleń	154
22.	Opracowywanie raportów ze szkoleń	162
23.	Bibliografia	166



Szanowni Państwo,

Publikacja, którą oddajemy do Państwa rąk, jest jednym z materiałów pomocniczych w cyklu szkoleń, skierowanych do pracowników działów instrukcyjno-metodycznych i innych jednostek organizacyjnych wojewódzkich bibliotek publicznych, które oferują pomoc doradczą i szkoleniową placówkom powiatowym i gminnym. Szkolenia te są jedną z form wsparcia, jakiego udzielamy wojewódzkim bibliotekom publicznym w ramach Programu Rozwoju Bibliotek.

Wojewódzkie biblioteki publiczne są naszym kluczowym partnerem. Udzielają stałej pomocy szkoleniowej i doradczej placówkom gminnym, a tym samym mogą pomóc im w pełni wykorzystać potencjał i coraz lepiej odpowiadać na potrzeby lokalnych społeczności związane z dostępem do wiedzy i kultury.

W efekcie cyklu szkoleń ich uczestnicy rozwiną swoje kompetencje w następujących obszarach:

- » badanie potrzeb szkoleniowych,
- » formułowanie celów szkoleń,
- » organizacja szkoleń, w tym kontraktowanie usług szkoleniowych,
- » opracowywanie materiałów szkoleniowych,
- » prowadzenie szkoleń,
- » promocja szkoleń.

Liczymy na to, że efektem szkoleń będzie polepszenie jakości oferty szkoleniowej i doradczej wojewódzkich bibliotek publicznych skierowanej do bibliotek powiatowych i gminnych. Mamy nadzieję, że udział w szkoleniach będzie dla Państwa inspirującym doświadczeniem i przyczyni się do rozwoju kompetencji zawodowych.

W imieniu zespołu Programu Rozwoju Bibliotek,

Rafał Kramza

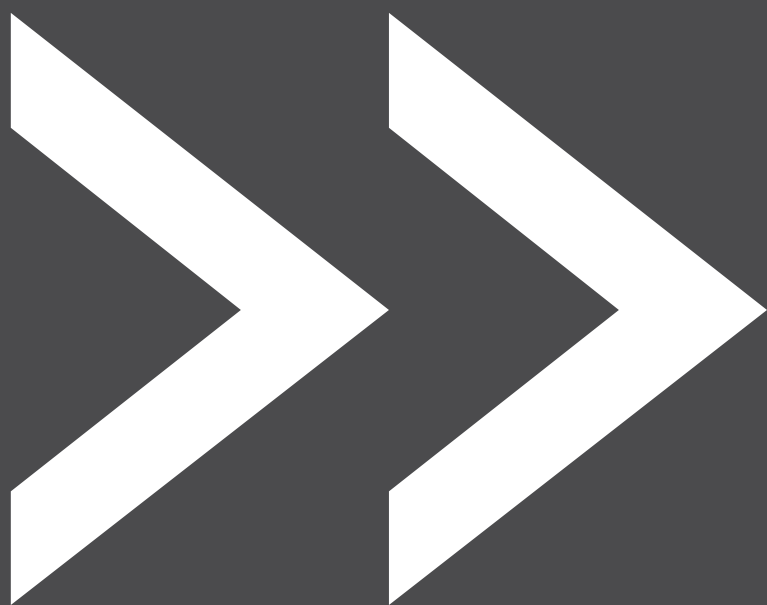
Konsultant ds. programowych

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności

Jacek Królikowski

Specjalista ds. szkoleń i wsparcia systemu bibliotecznego

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego



>>01

Metody badań potrzeb szkoleniowych

Właściwe rozpoznanie potrzeb szkoleniowych pozwala na dostosowanie szkoleń do potrzeb pracowników i organizacji. Dzięki temu można zmniejszyć zidentyfikowane luki kompetencyjne i wzmocnić potencjał instytucji, a tym samym przyczynić się do jej rozwoju. W tej części przedmiotem rozważań są metody badania potrzeb szkoleniowych.

W tym rozdziale poznasz:

- » definicję identyfikacji potrzeb szkoleniowych (IPS) i jej zastosowanie,
- » korzyści dla organizacji, która przeprowadzi IPS,
- » potencjalne potrzeby organizacji wynikające z jej funkcjonowania,
- » metody wykorzystywane do badania potrzeb szkoleniowych,
- » wady i ograniczenia najpopularniejszych metod badawczych.

Właściwie przeprowadzona identyfikacja potrzeb szkoleniowych (IPS) jest podstawą wszelkich innych czynności związanych ze szkoleniem pracowników. **Umożliwia zidentyfikowanie luk kompetencyjnych w określonych obszarach oraz wskazanie kierunków rozwoju wiedzy i umiejętności uczestników szkolenia**¹. Organizacje, które nie prowadzą rozpoznawania własnych potrzeb szkoleniowych, nierzadko spotykają się z sytuacją, w której treść zamówionego szkolenia okazuje się nieadekwatna do zapotrzebowania.

>> Proces szkolenia w organizacji



Źródło: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 437.

¹ R. Nieczaj-Świdarska, *Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych organizacji*, E-mentor, www.e-mentor.du.pl.

Rozpoznanie i ocena potrzeb szkoleniowych muszą być przemyślane i zaplanowane oraz przebiegać z odpowiednim wyprzedzeniem. Szybkie i powierzchowne badania, wykonywane tuż przed szkoleniem, prowadzą do sytuacji, w której pracownicy „oderwani” od swojej codziennej pracy są „zmuszeni” do przyswajania wiedzy im niepotrzebnej, co z kolei powoduje wśród nich niezadowolenie i frustrację oraz naraża organizację na zbędne koszty.

Pracę nad badaniem potrzeb szkoleniowych warto rozpocząć od przeanalizowania sytuacji i określenia poziomu potrzeb szkoleniowych:

- » Potrzeby poziomu 1.: **wdrażanie** – dobre wykonywanie pracy (sytuacja, w której ludzie muszą nauczyć się, jak dobrze wykonywać pracę według obowiązujących standardów oraz jak spełniać podstawowe wymagania, by zwiększyć swoją efektywność do oczekiwanego poziomu i utrzymać ją na tym poziomie).
- » Potrzeby poziomu 2.: **doskonalenie** – lepsze wykonanie pracy (poprawa efektywności każdej osoby lub całej organizacji poprzez podwyższenie obowiązujących obecnie standardów).
- » Potrzeby poziomu 3.: **wprowadzenie innowacji** – szukanie nowych i lepszych sposobów wykonywania pracy².

» Skrzyżowanie poziomów efektywności i obszarów 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
Wprowadzanie 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 wykonywania innej, bardziej kreatywnej pracy, a także poczucie wspólnego celu

Źródło: T. Boydell, M. Leary, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

² T. Boydell, M. Leary, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Rozpoznanie poziomów i obszarów potrzeb wydaje się szczególnie ważne, ponieważ warunkuje odpowiednie podejście do badania oraz dobór metod.

Jeżeli chodzi o **potrzeby organizacji na poziomie wdrażania i doskonalenia**, to można zastosować następujące metody: porównać efektywność własnej organizacji z efektywnością innej organizacji lub innych działów tej samej organizacji (**benchmarking**); przeprowadzić badanie klientów i dostawców, używając takich metod jak bezpośrednie wywiady z klientami przeprowadzane indywidualnie lub w grupach zogniskowanych, wywiady telefoniczne, kwestionariusze; przeprowadzić badanie postaw wewnątrz organizacji, używając bezpośrednich wywiadów indywidualnych lub grupowych, wywiadów telefonicznych, kwestionariuszy; przeprowadzić badanie wewnętrzne atmosfery towarzyszącej uczeniu się w organizacji, używając zogniskowanych wywiadów grupowych i paneli dyskusyjnych.

Z kolei w przypadku **potrzeb organizacji na poziomie wprowadzenia innowacji**, wskazane jest przeprowadzenie oceny potrzeb pod kątem fazy rozwoju organizacji, analizy składników sukcesu organizacji (modele) oraz audytów środowiskowych, które mają na celu zdobycie wiedzy dotyczącej oddziaływania organizacji na środowisko.

Jeżeli chodzi o **potrzeby grupowe**, można zastosować analizę etapów rozwoju zespołu, procedurę U, która zakłada strategiczne spojrzenie na grupę, dział lub organizację, analizę SWOT do określenia strategicznej pozycji grupy/zespołu, popracować nad relacjami między grupami, przeprowadzając negocjacje z podziałem na role, stworzyć mapy klientów i dostawców oraz przeprowadzić audyt funkcjonalny (spojrzenie na role i funkcje dużych grup).

W przypadku **potrzeb indywidualnych** do mierzenia potrzeb szkoleniowych można zastosować następujące metody: metodę planu szkoleniowego, która zakłada mierzenie indywidualnej sprawności pracownika; analizę stanowiska pracy do opracowania struktury kompetencji (metody: obserwacja, wywiady indywidualne i grupowe z osobami na danym stanowisku, szefami, podwładnymi, klientami, współpracownikami i szkoleniowcami); analizę danych zastanych w postaci rozmaitych dokumentów i podręczników opisujących procedury i zasady postępowania; ocenę 360 stopni.

Do metod i narzędzi najczęściej wykorzystywanych do badania potrzeb szkoleniowych należą:

Analiza dokumentów

Analiza opisów procedur, regulaminów wewnętrznych, dokumentów opracowanych przez pracowników (decyzji, uzasadnień, pism, materiałów promocyjnych), raportów z audytów wewnętrznych oraz raportów z badań klientów zewnętrznych.

Kwestionariusze

Kwestionariusz – dokument zawierający pytania służące zebraniu informacji, które mają zostać przeanalizowane. Kwestionariuszy należy używać wtedy, gdy badacz interesuje opinie, ocena lub samoocena wiedzy/umiejętności, potrzeby w zakresie wiedzy/umiejętności, opisy konkretnych sytuacji oraz pewne informacje z zakresu wiedzy specjalistycznej.



Wykorzystanie kwestionariuszy do badań potrzeb szkoleniowych jest najbardziej użyteczne wtedy, gdy zamierza się przebadать dużą grupę osób. W badaniach potrzeb szkoleniowych rozróżnia się przede wszystkim kwestionariusze imienne i anonimowe. Z **kwestionariuszy imiennych** należy korzystać wtedy, gdy planowane szkolenia mają stanowić odpowiedź na potrzeby konkretnych pracowników. Z kolei **kwestionariusze anonimowe** stosuje się w sytuacji, gdy celem jest poznanie potrzeb szkoleniowych danej grupy pracowników, np. kierowników, tzn. gdy szkolenia mają być przypisane do stanowiska, a nie do konkretnej osoby. Kwestionariuszy anonimowych można również użyć wtedy, gdy w firmie nie ma zwyczaju otwartego mówienia o odczuwanych przez pracowników brakach we własnych kwalifikacjach, umiejętnościach czy potrzebach związanych z rozwojem. Anonimowe ankiety mogą być pomocne także w sytuacji, kiedy określona grupa pracowników zostanie skierowana na dane szkolenie i należy poznać wątki, tematy czy umiejętności, które powinny być ich zdaniem poruszone, aby szkolenie było dla nich użyteczne.



Zalety

- » Możliwość dotarcia do dużej liczby pracowników.
- » Poprawna konstrukcja kwestionariusza sprawia, że jest prosty w interpretacji.
- » Przewaga pytań zamkniętych umożliwia szybkie opracowanie danych.
- » Możliwość porównywania odpowiedzi.
- » Niskie koszty przeprowadzenia badania.
- » Anonimowość odpowiedzi.



Ograniczenia

- » Zawiera pytania o opinie, więc odpowiedzi mogą być subiektywne, zniekształcone przez poglądy pracownika.
- » W przypadku pytań otwartych możliwe problemy z interpretacją.
- » Komunikacja jednostronna – brak możliwości dopytania, co autor miał na myśli.
- » Problemy z odzyskaniem wypełnionych ankiet.

Ocena 360 stopni

Stosuje się wtedy, gdy celem jest zdefiniowanie kompetencji pracownika z perspektywy klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Opiera się na wcześniej przygotowanych kwestionariuszach. Za pomocą tej techniki uzyskuje się ogólną ocenę kompetencji pracownika, na którą składają się oceny kierownika, kolegów, podwładnych, klientów oraz samoocena. Największa wartość informacyjna płynie z porównania informacji uzyskanych od różnych osób. Dla omawianej techniki charakterystyczne jest to, że zakłada informację zwrotną dla pracownika w postaci skali ocen.

Wywiad

Rozmowa prowadzącego wywiad z jedną osobą lub grupą osób. Celem każdego wywiadu (indywidualnego lub grupowego) jest zdobycie szczegółowych informacji o przebiegu zdarzenia lub procesu. Za pomocą **wywiadu indywidualnego** można uzyskać bardziej szczegółowe informacje od poszczególnych pracowników, np.: dotyczące stanowiska, oczekiwań wobec pracy, pełnionych obowiązków, problemów związanych z pracą. Można również uzyskać informacje dotyczące całej organizacji i jej funkcjonowania. Z kolei **wywiad grupowy** warto stosować wtedy, gdy chce się zbadać atmosferę w organizacji lub w zespole, panujące zasady, normy, regulacje, oczekiwania pracowników wobec szkolenia itd. Jednak zarówno wywiady, jak i inne metody bazujące na samoocenie pracownika nie są do końca dobrymi metodami do badania potrzeb szkoleniowych, ponieważ pokazują rzeczywistość oczami pracowników, a jak powszechnie wiadomo wyobrażenie o samym sobie jest zazwyczaj dalekie od prawdy. Ponadto wywiady dość często nie ujawniają prawdziwych potrzeb, ponieważ badany czuje obawę przed przyznaniem się do niekompetencji.



Zalety

- » Elastyczność procedury zadawania pytań. W zależności od problemu badawczego wywiady mogą być wysokoustrukturyzowane do nieustrukturyzowane. W wywiadzie zogniskowanym i nieukierunkowanym osoba prowadząca wywiad może wyjaśniać znaczenie pytań i zbierać dodatkowe dane.
- » Kontrolowanie sytuacji, w jakiej prowadzony jest wywiad. Osoba prowadząca wywiad określa, kto odpowiada na pytania, gdzie wywiad jest przeprowadzany oraz odpowiada za porządek zadawania pytań.
- » Wysoki odsetek odpowiedzi.
- » Pełniejsze informacje. Osoby prowadzące wywiad mogą zarówno prosić pracowników o dodatkowe informacje (włącznie z danymi dotyczącymi pochodzenia), jak i rejestrować spontaniczne reakcje.



Ograniczenia

- » Wyższe koszty w porównaniu z badaniami ankietowymi.
- » Stronniczość osoby prowadzącej wywiad. Cechy charakterystyczne osób prowadzących wywiad i różnice w technice jego przeprowadzania mogą wpłynąć na odpowiedzi pracowników.
- » Brak anonimowości. Obecność osoby przeprowadzającej wywiad może sprawić, że pracownik będzie się czuł zagrożony lub zastraszone.
- » Wywiady są trudniejsze do analizy niż kwestionariusze.

Panele dyskusyjne



Najczęściej mają postać swobodnej lub ustrukturyzowanej rozmowy trenera (moderatora) z grupą. Za pomocą panelu można np. ocenić ogólną sytuację wewnątrz organizacji. Dodatkowo można wykorzystać efekt partycypacji, wywołując pozytywne postawy wobec zmian (wprowadzenie nowych standardów zarządzania, obsługi klienta). Podczas panelu można również korzystać z aktywizujących uczestników i inspirujących materiałów pomocniczych, takich jak studium przypadku.

Studium przypadku

Jedna z najpopularniejszych metod warsztatowych. Jest to analiza rzeczywistej sytuacji przedsiębiorstwa lub jego części. Zawiera opis wydarzeń i wiele danych wyjściowych. Metoda ta pozwala na kształcenie umiejętności identyfikacji problemów, hierarchizacji oraz umiejętności ich rozwiązywania. Zazwyczaj nie ma jednego właściwego rozwiązania, ponieważ w tym samym przykładzie można zidentyfikować różne problemy, a sposób ich rozwiązania w dużej mierze wynika z doświadczenia i kreatywności osoby analizującej sytuację.

Obserwacja pracy

Metoda, która jest najczęściej stosowana wobec pracowników mających kontakt z klientem zewnętrznym. Przyjmuje bardzo różne postacie – w zależności od tego, jaki charakter pracy będzie analizowany. Dzięki obserwacji można zidentyfikować naturalne zachowania oraz luki kompetencyjne przyszłych uczestników szkoleń. Warto ją prowadzić, posługując się przygotowanym wcześniej arkuszem obserwacyjnym.

Tajemniczy klient

Ocena pracowników bez ich wiedzy. Polega na wcieleniu się badaczy w rolę klienta. Metoda ta sprawia, że pracownicy zachowują się naturalnie, tak samo jak na co dzień w kontaktach z klientami. Służy do badania kompetencji, wiedzy, kwalifikacji, motywacji i umiejętności przyszłych uczestników szkolenia.

Sesja symulacyjna

Metoda koncentruje się na konkretnych kompetencjach. Sesje symulacyjne w większości przypadków dotyczą umiejętności, mających związek z relacjami z drugim człowiekiem (umiejętności handlowe, umiejętności obsługi, większość umiejętności kierowniczych). Stąd też metoda ta przyjmuje formę symulacji opartych na wcześniej przygotowanych scenariuszach. Scenariusz otrzymuje zarówno osoba badana, która „wciela się” w swoją rolę zawodową, jak i badacz, który „odgrywa” rolę klienta wewnętrznego albo zewnętrznego. Wykorzystanie tej metody pozwala przede wszystkim na wykrycie luk kompetencyjnych.

Mapa problemu

Technika polegająca na określeniu potencjalnych przeszkód w realizacji celów, zdefiniowaniu ich przyczyn oraz zaprojektowaniu działań zaradczych. Ma postać graficzną, jest przedstawiona na dużych arkuszach papieru. Pracownicy, którzy uczestniczą w panelu, wspólnie zastanawiają się nad diagnozą problemu, szukają rozwiązań – stają się niejako współtwórcami projektu, biorąc odpowiedzialność za jego realizację. Pojawia się więc pożądany efekt partycypacji.

Przykłady

„Kierownictwo o firmie” (wywiad lub kwestionariusz) polega na zbieraniu opinii menedżerów/kierowników dotyczących konkurencyjności firmy/organizacji, możliwej poprawy jej funkcjonowania, niewykorzystanego potencjału oraz możliwych obszarów jej rozwoju i zagrożeń.

Zestaw pytań do techniki „Kierownictwo o firmie”

Organizacja jest konkurencyjna w obszarze.....

Organizacja nie jest konkurencyjna w obszarze.....

Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki umożliwiające rozwój firmy w przyszłości.....

Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki zagrażające firmie w przyszłości.....

Jakie Pana/Pani zdaniem, działania szkoleniowe firma musi podjąć w najbliższym czasie?

.....

Po przeprowadzeniu rozmów ze wszystkimi wytypowanymi do tego osobami lub po zebraniu wypełnionych ankiet zebrany materiał zamieszcza się w tabeli stanowiącej podsumowanie badania. Analizując dane, zwraca się uwagę na te stwierdzenia, które pojawiają się najczęściej.



Przykładowa tabela służąca analizie treści wywiadu lub ankiety prowadzonych z wykorzystaniem techniki „Kierownictwo o firmie”:

	Oznaczenie osoby/grupy biorącej udział w badaniu			
	1	2	3	4
Stwierdzenia i odpowiedzi				
Podsumowanie najczęściej poruszanych kwestii:				
.....				
.....				
.....				

Źródło: Na podstawie M. Kossowska, I. Sołtysińska, Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Analiza stanowiska pracy – analiza istniejących w firmie stanowisk pod kątem zadań do wykonania i wymaganych kompetencji pracowniczych (wywiad lub ankieta).



Pytania do analizy stanowiska pracy

Proszę opisać stanowisko:

W jaki sposób dane stanowisko jest powiązane z innymi stanowiskami?

Jak firma się rozwija?

Jaki jest wkład działu, stanowiska i związanych z nim zadań w działalność całej organizacji?

Jakie są możliwości awansu, wynagrodzenia, dodatków i nagród związane z tym stanowiskiem?

Jakie cechy charakteru i jakie kompetencje wydają się Panu/Pani niezbędne do pracy na tym stanowisku?

Czy to stanowisko jest w ogóle potrzebne?

Jakie trudności Panu/Pani zdaniem wiążą się z pracą na tym stanowisku?

Na czym polega istota tych trudności (proszę uwzględnić charakter zadań, ograniczenia, wymaganą wiedzę i umiejętności, wyniki, przygotowanie pracowników)?

Jakiego rodzaju zmiany pozwoliłyby na poprawę realizacji zadań na tym stanowisku (proszę uwzględnić szkolenie i inne metody rozwoju pracowników)?

Źródło: Na podstawie M. Kossowska, I. Sołtysińska, Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

» Określenie indywidualnych potrzeb pracowników (wywiad lub ankieta)

Jakie szkolenie Pana/Pani zdaniem byłoby potrzebne, aby zwiększyć Pana/Pani efektywność w pracy?

Szkolenie techniczne – związane z zadaniami, które Pan/Pani realizuje na swoim stanowisku pracy:

Szkolenie byłoby potrzebne, gdyż

Szkolenie interpersonalne – związane z koniecznością współpracy z innymi:

Szkolenie byłoby potrzebne, gdyż

Szkolenie na temat nowości – związane z koniecznością orientowania się w nowościach rynkowych:

Szkolenie byłoby potrzebne, gdyż

Źródło: Na podstawie M. Kossowska, I. Sołtysińska, Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

» Dziennik

Pracownik prowadzi samoobserwację i notuje swoje zachowania zawodowe w ciągu pewnego okresu (np. miesiąca). Wyniki analizuje się pod kątem możliwości rozwoju pracownika.

» Podczas najbliższego miesiąca w dogodnej chwili dnia proszę notować obserwacje dotyczące swojego podejścia do pracy.

» Za każdym razem proszę odpowiedzieć na pytania:

» Co się udało w ciągu dnia? Dlaczego?

» Co nie poszło zbyt dobrze? Dlaczego?

Na koniec miesiąca proszę się postarać określić:

» Stałe tendencje mogące wskazywać na potrzeby szkolenia lub rozwoju.

» Umiejętności lub zdolności, które przynoszą sukcesy i które mógłby Pan/mogłaby Pani wykorzystywać częściej lub bardziej rozwijać.

» Zadania, których dotychczas Pan unikał/ Pani unikała lub pomijane możliwości. Proszę sprawdzić, dlaczego tak się dzieje – czy brak Panu/Pani pewności siebie, umiejętności, wiedzy lub wsparcia w tych dziedzinach czy też po prostu Pan/Pani ich nie lubi?

Źródło: Na podstawie M. Kossowska, I. Sołtysińska, Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Przykład ankiety szczegółowej dla zespołów

Proszę się ustosunkować do poniższych twierdzeń, używając skali od 1 do 6

(1 – całkowicie się nie zgadzam, 6 – całkowicie się zgadzam).

1. Cele zespołu są moim zdaniem spójne z celami organizacji i zadaniami realizowanymi przez poszczególnych członków. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐
2. Członkowie naszego zespołu akceptują osobę lidera. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐
3. Czuję się związany z członkami naszego zespołu. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐
4. Decyzje w naszym zespole są sprawnie podejmowane. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐
5. Dobrze mi się pracuje w naszym zespole. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐
6. Każdy w naszym zespole dobrze wie, co i kiedy ma robić. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐
7. Lider znacząco przyczynia się do poprawy efektywności działania naszego zespołu. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐
8. Mogę liczyć na pomoc i wsparcie ze strony innych osób z zespołu. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐
9. Moim zdaniem lider w naszym zespole właściwie wypełnia swoje zadania. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐
10. W naszym zespole każdy jest uważnie wysłuchiwany. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐
11. Nasz zespół jest czymś więcej niż tylko grupą pracujących wspólnie osób. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐
12. Nasz zespół pracuje sprawnie i efektywnie. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐
13. Cele zespołu są zbieżne z moimi własnymi celami zawodowymi. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐
14. W naszym zespole panuje przyjazna atmosfera. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐
15. Oczekiwania wobec poszczególnych członków zespołu są zrozumiałe i akceptowane. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐
16. Opinie krytyczne są wykorzystywane przez zespół do poprawy własnych działań. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐
17. W zależności od potrzeb poszczególne osoby w zespole wymieniają się swoimi funkcjami. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐
18. Praca w naszym zespole jest dobrze zaplanowana i zorganizowana. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐

>> Przykład ankiety szczegółowej dla zespołów – cd.

19. Członkowie naszego zespołu otwarcie wyrażają swoje poglądy i odczucia.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐

20. Problemy pojawiające się w pracy zespołu są wspólnie rozwiązywane.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐

21. Siła naszego zespołu tkwi w różnorodności punktów widzenia.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐

22. W miarę potrzeby potrafimy zorganizować i poprowadzić spotkanie zespołu.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐

23. W naszym zespole nie ma atmosfery rywalizacji.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐

24. W sytuacjach nagłych nasz zespół potrafi podjąć skuteczne działania.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐

25. Wspólnie cieszymy się z sukcesów naszego zespołu.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐

26. Wszyscy w naszym zespole czują się współodpowiedzialni za działanie zespołu.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐

27. Znam i akceptuję cele wyznaczone zespołowi.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐

Źródło: Na podstawie M. Kossowska, I. Sołtysińska, Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Słownik

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych (IPS) – badanie umożliwiające zidentyfikowanie luk kompetencyjnych w poszczególnych obszarach oraz wskazanie kierunków rozwoju wiedzy i umiejętności uczestników szkolenia³.

Respondent – osoba (pracownik), której odpowiedzi na pytania w badaniach są poddawane analizie⁴.

Wywiad osobisty (indywidualny) – sytuacja bezpośredniej relacji interpersonalnej, w której osoba prowadząca wywiad zadaje respondentowi pytania opracowane w taki sposób, aby udzielone odpowiedzi pozostawały w związku z hipotezą badawczą⁵.



Czy wiesz?

- » Jakie są korzyści z IPS?
- » Jakie są poziomy potrzeb szkoleniowych?
- » Jakie metody/narzędzia badawcze można wykorzystać do IPS? Na czym polegają?

Wywiad nieukierunkowany (nieustrukturyzowany) – najmniej ustrukturyzowana forma wywiadu, w której badacz nie kieruje się wcześniej przygotowanym planem, a także nie zadaje pytań w ustalonej kolejności. Badacz może swobodnie wybierać obszary badania i zadawać związane z nimi pytania w trakcie wywiadu⁶.

Wywiad według ustrukturyzowanego planu – wywiad, w którym zadawanie pytań (sposób sformułowania i kolejność zadawania) jest ustalone i identyczne dla wszystkich respondentów⁷.

Wywiad zogniskowany – technika polegająca na zebraniu grupy badanych i zainicjowaniu ich dyskusji⁸.

Anonimowość – ochrona osób uczestniczących w badaniach poprzez oddzielenie danych identyfikujących te osoby od udzielonych przez nie informacji⁹.

Kwestionariusz – dokument zawierający pytania i inne narzędzia służące do zebrania informacji, które mają zostać przeanalizowane¹⁰.

Studium przypadku – pogłębiona analiza pojedynczego przykładu pewnego bardziej ogólnego (złożonego) zjawiska¹¹.

3 R. Neczaj-Świdarska, Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych organizacji, E-mentor, www.e-mentor.edu.pl.

4 E. Babbie, Badania społeczne w praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

5 C. Frankfurt-Nachmias, D. Nachmias, Metody badawcze w naukach społecznych, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001.

6 Tamże.

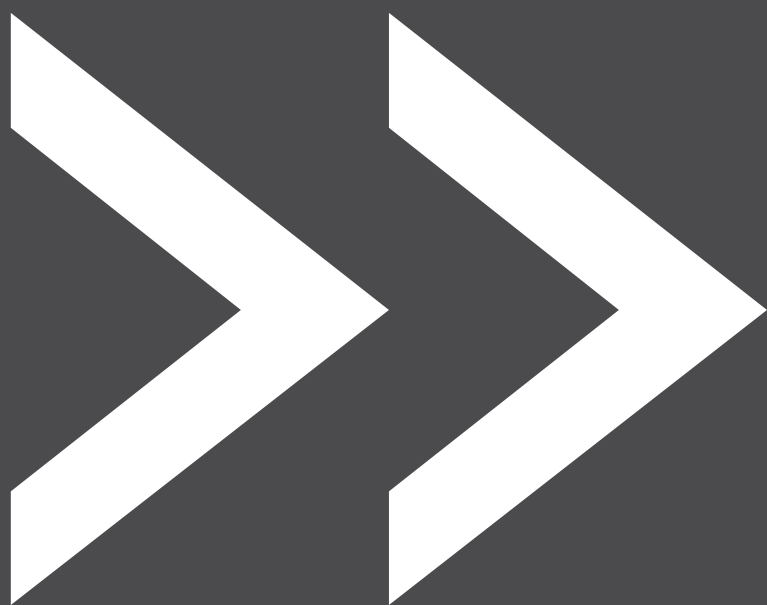
7 Tamże.

8 E. Babbie, Badania społeczne w praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

9 C. Frankfurt-Nachmias, D. Nachmias, Metody badawcze w naukach społecznych, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001.

10 E. Babbie, Badania społeczne w praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

11 Tamże.



>>02

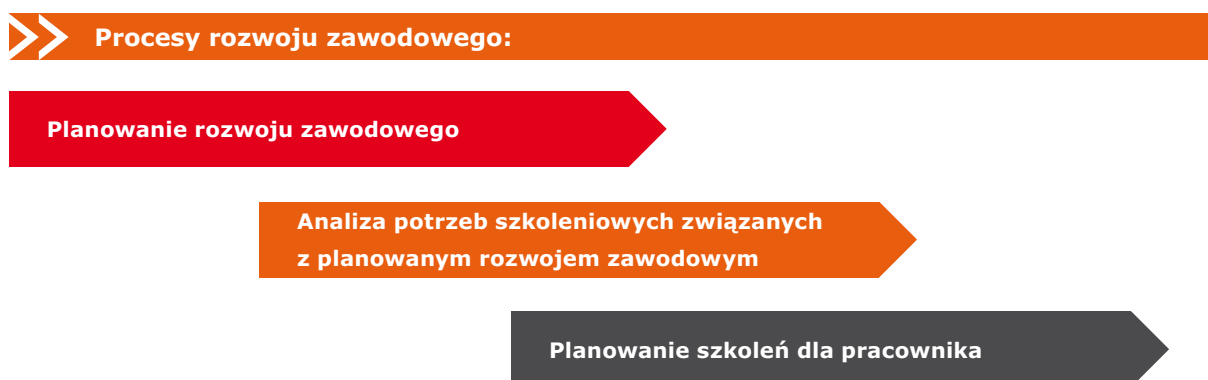
Analiza potrzeb szkoleniowych jako element planowania rozwoju zawodowego

Zebrane informacje dotyczące potrzeb szkoleniowych w organizacji należy przeanalizować pod kątem ich zbieżności z planami rozwoju zawodowego poszczególnych pracowników. Plany szkoleniowe uwzględniające w miarę możliwości indywidualne potrzeby pracowników mogą podnieść efektywność szkoleń. Rozdział zawiera wskazówki jak to osiągnąć.

W tym rozdziale poznasz:

- » miejsce analizy potrzeb szkoleniowych w planowaniu rozwoju zawodowego.

Analiza potrzeb w kontekście rozwoju zawodowego to temat wzbudzający wiele dyskusji. Wiąże się bowiem z procesami, które powinny przebiegać równolegle:

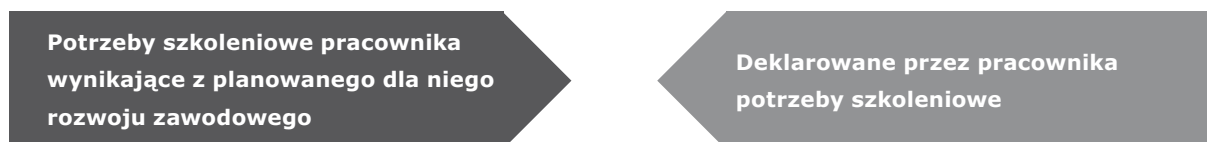


W praktyce najczęstszym motywem udziału w konkretnym szkoleniu jest znalezienie ciekawej oferty szkoleniowej, otrzymanie zaproszenia do programu szkoleniowego, moda na szkolenie z danego tematu lub zmiana w obowiązującym prawie. Nawet jeżeli potrzeby szkoleniowe są analizowane, to nie w kontekście potrzeb organizacji, lecz pod kątem analizy potrzeb szkoleniowych pracownika. Tymczasem potrzeby szkoleniowe pracownika, czyli inaczej mówiąc to, z czego chciałby zostać przeszkolony, mogą z potrzebami wynikającymi z wypełnianych obecnie lub planowanych dla niego zadań nie mieć nic wspólnego. Można posłużyć się przykładem: jeżeli mała wiejska biblioteka ma zamiar pełnić w przyszłości funkcję placówki przedszkolnej, to uzasadnione jest szkolenie bibliotekarza, aby uzyskać potrzebne uprawnienia pedagogiczne. Jeżeli takich planów nie ma, to skierowanie na kurs będzie stratą pieniędzy dla jednostki samorządu terytorialnego. Ponadto, nawet jeżeli istnieją plany założenia przedszkola, to należy (przed wysłaniem pracownika na kurs) zastanowić się, czy nie lepszym rozwiązaniem byłoby zatrudnienie osoby, która już zdobyła uprawnienia potrzebne do pracy z małymi dziećmi.



W sytuacji, którą przedstawia powyższy rysunek, nakładają się potrzeby szkoleniowe wynikające z planowanego dla pracownika rozwoju zawodowego i potrzeby szkoleniowe deklarowane przez samego pracownika. Szkolenie, które będzie odpowiadało na potrzeby wspólne dla obu tych obszarów będzie najefektywniejsze, bo pracownik będzie miał największą motywację, żeby wziąć w nim udział. Obszar zaznaczony kolorem ciemnoszarym to obszar potrzeb, które wynikają ze ścieżki kariery planowanej dla pracownika w danej instytucji. Potrzeb tych pracownik samodzielnie nie deklaruje. Tutaj motywacją może być na przykład cel, jakim jest awans zawodowy. Obszar oznaczony kolorem jasnoszarym to zainteresowania pracownika, które powinny być zaspokajane indywidualnie, na własną rękę, chyba że udział w takim szkoleniu zostanie uznany przez pracodawcę za nagrodę i inwestycję w ogólny rozwój pracownika. Trzeba jednak pamiętać, że w sytuacji np. ograniczonych środków finansowych priorytetem są szkolenia, które wynikają z planowania rozwoju zawodowego.

Znacznie trudniejszy przypadek to sytuacja, gdy potrzeby indywidualne i potrzeby szkoleniowe wynikające z planu zawodowego w żadnym punkcie nie są ze sobą zbieżne.



W tym przypadku należy się zastanowić, w jakim stopniu zaplanowany rozwój zawodowy pracownika odpowiada jego zainteresowaniom, predyspozycjom czy planom. Następnie można rozważyć na przykład inną ścieżkę rozwoju.

Zakładając jednak, że proces planowania rozwoju zawodowego odpowiada predyspozycjom i zainteresowaniom pracownika, analiza potrzeb szkoleniowych powinna uwzględnić to, jakie kompetencje pracownik już ma i jakie powinien zdobyć.

Na kompetencje składają się:

- » wiedza,
- » postawa,
- » umiejętności.

W każdym z tych obszarów należy określić stan obecny i stan potrzebny na nowym stanowisku lub przy rozszerzeniu/zmianie zadań. Wynikiem takiej analizy będzie plan szkoleniowy zawierający:

- » zakres wiedzy, którą ma zdobyć pracownik,
- » umiejętności, które ma nabyć,
- » postawę, jaką ma reprezentować.

W planowaniu należy bardzo precyzyjnie określić wskaźniki sukcesu, które pozwalają ocenić, czy cel został osiągnięty. W przypadku zakresu wiedzy określanie wskaźników sukcesu jest stosunkowo najprostsze. Mogą nimi być np. zdany egzamin, zaliczony test czy zdobyty dyplom. W przypadku umiejętności należy określić, jaki stopień biegłości pracownik powinien osiągnąć w danym zakresie (np. samodzielna obsługa programu komputerowego). Najtrudniej ocenić zmianę postaw. Można tutaj posłużyć się zmniejszeniem liczby skarg na działalność biblioteki – jeżeli podstawą skarg była niska jakość obsługi lub niedostosowanie do potrzeb użytkowników. Do oceny zmian w tym zakresie nie można jednak zastosować, np. liczby nowości wydawniczych, bo najczęściej nie zależy ona od postaw pracowników placówki.



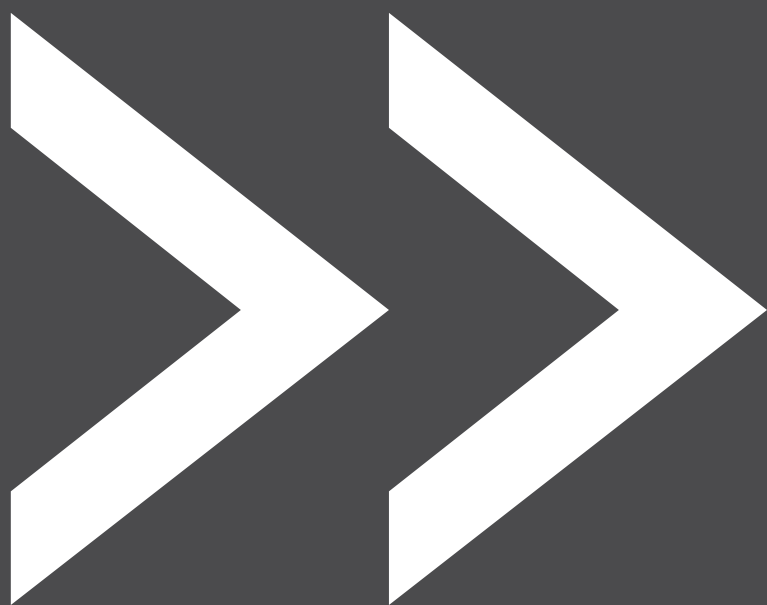
Czy wiesz?

- » Jakie mogą być zależności między indywidualnymi potrzebami pracownika a planem jego rozwoju zawodowego? Jakie są tego konsekwencje?
- » Co to jest plan rozwoju zawodowego pracownika?

Słownik

Analiza potrzeb szkoleniowych – badanie umożliwiające zidentyfikowanie luk kompetencyjnych w poszczególnych obszarach oraz wskazanie kierunków rozwoju wiedzy i umiejętności uczestników szkolenia
Plan rozwoju zawodowego jest elementem procesu zarządzania karierą zawodową pracownika. W ramach procesu planowania określa się cele rozwoju zawodowego, strategie ich realizacji i sposób monitoringu osiągnięcia celów

Postawa – względnie stała skłonność człowieka do pozytywnego lub negatywnego ustosunkowania się do jakiejś osoby, rzeczy lub zdarzenia



>>03

Zasady przygotowania narzędzi badawczych

Niniejszy rozdział prezentuje główne zagadnienia dotyczące konstruowania narzędzi badawczych pomocnych w określaniu potrzeb szkoleniowych. Dobór odpowiednich narzędzi pozwala sprawnie przeprowadzić badanie i zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia celu badania.

W tym rozdziale poznasz:

- » zasady poprawnego konstruowania narzędzi badawczych,
- » zasady budowania kwestionariuszy,
- » zasady poprawnego formułowania pytań.

Budując jakiegokolwiek narzędzie do zbierania danych, należy przede wszystkim wziąć pod uwagę specyfikę respondentów i osoby analizującej zebrane dane. Narzędzie powinno być opracowane tak, żeby było łatwe w użyciu (nie wymagało zbyt wiele czasu, było zrozumiałe dla respondentów i osoby prowadzącej badanie) oraz dawało wiarygodne wyniki. Bez względu na to, jakie narzędzie zamierza się wykorzystać do badania potrzeb szkoleniowych lub oceny efektywności szkolenia, powinno ono spełniać przede wszystkim dwa warunki, żeby mogło zostać uznane za przydatne i wiarygodne:

1. **MUSI BYĆ TRAFNE** – musi mierzyć to, co powinno zostać zmierzone,
2. **MUSI BYĆ RZETELNE** – zapewniać dokładny i względnie stały pomiar odpowiednich parametrów.

Przygotowanie odpowiedniego narzędzia do badania jest procesem złożonym i wymagającym gruntownej wiedzy z zakresu metodologii badawczych. Najistotniejszą sprawą jest określenie, czego badacz chce się dowiedzieć i na jakie pytania badawcze zamierza uzyskać odpowiedzi. Po określeniu dokładnego przedmiotu badania należy odpowiedzieć na kolejne pytanie, a mianowicie: w jaki sposób to zmierzyć? Jaka metoda czy technika badawcza byłaby w danym przypadku najlepsza do uzyskania odpowiedzi na postawione pytania? Większość metod, z których korzysta się podczas badań potrzeb szkoleniowych lub podczas oceny efektywności szkolenia, bazuje na kwestionariuszach.

Budowanie kwestionariusza należy rozpocząć od zastanowienia się, jaką formę zastosować: stwierdzenia czy pytania. Odpowiedź jest prosta – w każdym kwestionariuszu warto zastosować i jedną i drugą formę. Użycie obu form daje większą elastyczność w układaniu kwestionariusza, a także może go urozmaicić¹². W przypadku tworzenia pytań zamkniętych (przedstawiających zestaw odpowiedzi w formie wyliczenia) należy zadbać o odpowiednią różnorodność odpowiedzi. Jedną z metod konstruowania odpowiedzi na pytania badawcze jest skala S. Likerta (przykład 1).

12 E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 270.

>> Przykład 1.**Proszę o ustosunkowanie się do poniższych stwierdzeń:**

- | | |
|--|--------------------------|
| » Szkolenie było ciekawe | |
| » zdecydowanie się zgadzam | ☐ |
| » zgadzam się | ☐ |
| » ani się zgadzam, ani się nie zgadzam | ☐ |
| » nie zgadzam się | ☐ |
| » zdecydowanie nie zgadzam się | ☐ |
| <hr/> | |
| » Prowadzący szkolenia był dobrze przygotowany | |
| » zdecydowanie się zgadzam | ☐ |
| » zgadzam się | ☐ |
| » ani się zgadzam, ani się nie zgadzam | ☐ |
| » nie zgadzam się | ☐ |
| » zdecydowanie nie zgadzam się | ☐ |
-

W kwestionariuszach warto stosować zarówno pytania otwarte (prosi się respondenta o sformułowanie własnej odpowiedzi), jak i zamknięte (respondent wybiera odpowiedzi z listy, którą badacz wcześniej przygotował). Z zastosowaniem jednych i drugich wiążą się pewne trudności:

1. Pytania otwarte są trudniejsze do analizy, a badani mogą udzielić odpowiedzi nieadekwatnych do intencji pytania.
2. Warianty odpowiedzi zaproponowane przez badacza przy pytaniach zamkniętych mogą nie być dla wszystkich jasne, mogą też nie uwzględniać jakiejś ważnej odpowiedzi.
3. Przygotowane kategorie odpowiedzi przy pytaniach zamkniętych muszą być wyczerpujące i zawierać wszystkie możliwe odpowiedzi oraz być rozłączne (respondent nie może czuć się zmuszony do wskazania więcej niż jednej odpowiedzi¹³).

13 E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 270.



Kilka praktycznych zasad dotyczących konstruowania kwestionariuszy:

1. Każda ankieta musi mieć instrukcję, która będzie wyjaśniać respondentowi cel badania i sposób wypełnienia kwestionariusza.
2. Pytania powinny być sformułowane krótko, prosto i dokładnie. Badany powinien zrozumieć treść pytania za pierwszym razem. Należy unikać zdań wielokrotnie złożonych.
3. Należy unikać form przeczących, np. *szkolenie nie było dobrze zorganizowane*. Respondent może nie zauważyć słówka „nie” i udzielić odpowiedzi nieprawdziwej.
4. Nie powinny być używane wyrazy o wydźwięku negatywnym, np. *Takim trenerom powinno się zabronić prowadzenia szkoleń*.
5. W pytaniach należy uwzględnić formę męską i żeńską (*Pan/Pani*).
6. W jednym pytaniu należy pytać tylko o jedną rzecz. Błędem jest konstruowanie pytań typu: *Czy jesteś zadowolony/zadowolona ze szkolenia i chętnie będziesz uczestniczyć w kolejnych szkoleniach tego rodzaju?*
7. Należy unikać pytań sugerujących odpowiedź i zwrotów, które wskazują na pewną odpowiedź lub ją uatrakcyjnijają.
8. Należy unikać używania pojęć niezrozumiałych, niejasnych, wieloznacznych, a jeżeli je zastosowano, należy podać wyjaśnienia.
9. Ankietę należy konstruować w taki sposób, aby nie znudzić osoby, która będzie ją wypełniać; wypełnienie ankiety nie powinno zajmować więcej niż 20 minut.
10. Wskazane jest, aby układ kwestionariusza był swobodny i nieprzeładowany (odpowiednio duże odstępy pomiędzy pytaniami).
11. W przypadku użycia pytań filtrujących i warunkowych w kwestionariuszu należy zadbać o odpowiednie opisanie instrukcji i reguł przejścia (przykład 2).
12. W przypadku kilku pytań mających ten sam zestaw odpowiedzi można zastosować pytanie tabelaryczne, efektywnie wykorzystując przestrzeń (przykład 1). Odpowiedź na takie pytanie jest nieco szybsza i wygodniejsza, jednak wiąże się z niebezpieczeństwem preferowania przez respondentów tego samego zestawu odpowiedzi.
13. W sytuacji badania kwestii drażliwych należy zastosować zasadę: od pytań najbardziej ogólnych i neutralnych do pytań najbardziej szczegółowych.
14. Każdy kwestionariusz powinien składać się z części właściwej zawierającej pytania dotyczące badanego problemu oraz metryczki, w której będą umieszczone pytania o fakty, tzn. pytania dotyczące cech społeczno-demograficznych respondentów (płeć, wiek, stan cywilny itd.).
15. W przypadku założenia, że badanie ma być anonimowe, należy zadbać o to, żeby faktycznie takie było (np. zorganizować miejsce, gdzie ankiety mogą zostać złożone i dostarczyć pracownikom koperty, do których będą mogli włożyć swoje ankiety).

Przykład 2

1. Czy kiedykolwiek uczestniczył Pan/uczestniczyła Pani w podobnym szkoleniu?
 - » tak [proszę przejść do pytania 2]
 - » nie [proszę opuścić pytania 2-5 i przejść do pytania 6 na stronie 2]
2. Jeśli tak: Proszę wskazać, przez kogo było organizowane to szkolenie?

Po zbudowaniu całego kwestionariusza wskazane jest przeprowadzenie pilotażu, tzn. sprawdzenie w praktyce na niewielkiej grupie osób, czy wszystkie pytania są dobrze skonstruowane, czy są zrozumiałe, czy wszędzie są podane reguły przejścia, czy nie ma innych pomyłek oraz ile czasu zajmuje wypełnienie ankiety.

Tak zbudowany i sprawdzony kwestionariusz będzie niewątpliwie trafnym i rzetelnym narzędziem zbierania danych zarówno w badaniach identyfikacji potrzeb szkoleniowych, jak i badaniach ewaluacyjnych.

Słownik

Trafność – stopień, w jakim narzędzie pomiarowe mierzy to, co z założenia powinno mierzyć¹⁴

Rzetelność – stałość instrumentu pomiarowego; określa wielkość błędu związanego z danym narzędziem pomiarowym¹⁵

Pytania metryczkowe – pytania służące zebraniu od respondenta informacji dotyczących jego pochodzenia, środowiska, nawyków¹⁶

Pytania o podwójnej treści – pytania łączące dwie lub więcej kwestii, które mogą się okazać kłopotliwe dla respondentów zgadzających się tylko z jedną częścią pytania i niezgadzających się z pozostałą częścią¹⁷

Pytania tabelaryczne (macierzowe) – metoda organizowania w całość dużego zbioru pytań szacunkowych, które mają te same kategorie odpowiedzi¹⁸

Pytanie filtrujące – pytanie, które poprzedza pytanie alternatywne (warunkowe): pytanie alternatywne zadaje się w zależności od odpowiedzi na pytanie filtrujące¹⁹

Pytanie alternatywne (warunkowe) – pytanie zadawane w badaniu jedynie tym respondentom, którzy udzielili określonych odpowiedzi na inne pytania²⁰

Czy wiesz?

- » Jakie warunki powinno spełniać narzędzie badawcze, by je uznać za przydatne i wiarygodne?
- » W jaki sposób należy budować kwestionariusz?
- » Czym się różnią pytania otwarte od pytań zamkniętych?

¹⁴ C. Frankfurt-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001.

¹⁵ Tamże.

¹⁶ Tamże.

¹⁷ Tamże.

¹⁸ Tamże.

¹⁹ C. Frankfurt-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.

²⁰ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Pytanie otwarte – pytanie, które nie jest wyposażone w żadną konkretną odpowiedź, odpowiedź formułuje samodzielnie respondent²¹

Pytanie sugerujące – pytanie sformułowane w taki sposób, żeby respondent został nakierowany na udzielenie konkretnej odpowiedzi²²

Pytanie zagrażające – pytanie, które może wprowadzić respondenta w zakłopotanie²³

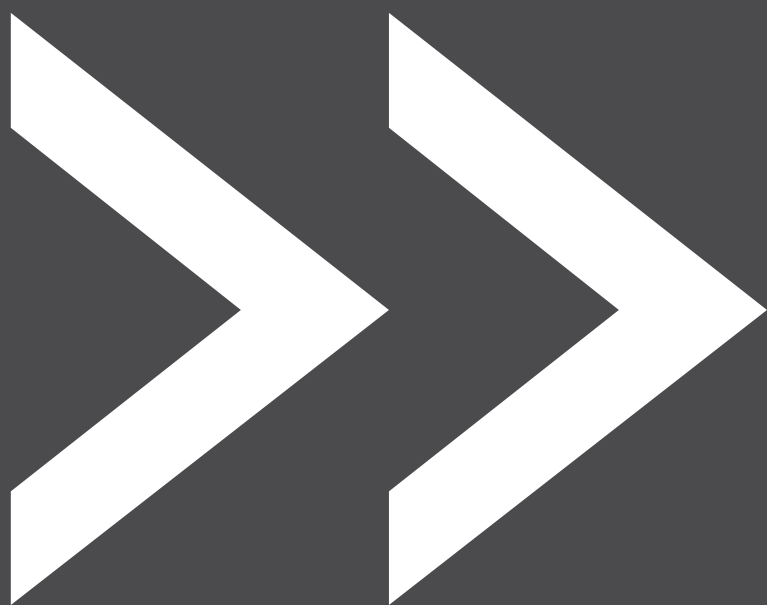
Pytanie zamknięte – pytanie wyposażone w zbiór odpowiedzi, z którego respondenci wybierają tę, która jest najbliższa ich poglądom²⁴

21 C. Frankfurt-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.

22 Tamże.

23 Tamże.

24 Tamże.



>>04

Zasady definiowania celu szkoleniowego

Zdefiniowanie celów szkolenia to jedna z najważniejszych i najtrudniejszych do opanowania umiejętności. Cel szkolenia określa zakres wiedzy, umiejętności lub postaw, które powinien osiągnąć uczestnik w czasie szkolenia. Niniejszy rozdział zawiera wskazówki jak poprawnie definiować cele.

W tym rozdziale poznasz:

- » pojęcie celu ogólnego i celów szczegółowych,
- » sposoby poprawnego definiowania celów szczegółowych,
- » sposoby tworzenia listy celów.

Dzięki analizie potrzeb szkoleniowych można ustalić główne cele szkolenia. Są to cele, które przedstawiają ogólne zamierzenia szkolenia (np. udoskonalenie obsługi użytkowników biblioteki). Należy je przełożyć na cele bardziej szczegółowe.

Każdy cel szczegółowy szkolenia powinien być zdefiniowany zgodnie z zasadą **SMART**²⁵:

SZCZEGÓŁOWY – możliwie jak najbardziej szczegółowy i konkretny, jego zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinno być jednoznaczne, musi zawierać konkretny przekaz. Konkretnie postawiony cel jest łatwiej osiągnąć niż cel ogólny.

MIERZALNY – sformułowany w taki sposób, by można było liczbowo wyrazić stopień jego realizacji (aby można było go zmierzyć) lub co najmniej ocenić stan przed szkoleniem i po zakończeniu szkolenia.

AKCEPTOWALNY – zgodny z oczekiwaniami uczestników szkoleń.

REALISTYCZNY – celem musi być coś, co można osiągnąć w danym momencie lub danym okresie; cele zbyt ambitne tylko obniżają wiarę w ich realizację.

TERMINOWY – musi być dokładnie określony czas, w jakim cel ma być zrealizowany.

Cele szczegółowe powinny być zapisane, aby uniemożliwić ich zniekształcenie²⁶. Zapisywanie celów jest dość czasochłonne, ma swoich zwolenników i przeciwników.



Zalety wyznaczania celów

- » Gwarantuje odpowiednią treść szkolenia. W wielu przypadkach treść ta jest zbyt rozbudowana.
- » Eliminuje nieistotne i zbędne elementy, dzięki czemu program nie jest zbyt długi.
- » Sprawia, że przekaz staje się bardziej zrozumiały dla uczących się dzięki wyeliminowaniu nieistotnych i zbędnych elementów.
- » Daje twórcom programu wskazówki dotyczące planowania i projektowania całego programu i jego elementów.
- » Dostarcza trenerom wskazówki dotyczące wymagań stawianych im i programowi.
- » Stanowi podstawę umożliwiającą ocenę programu. Bez określenia celów na początku programu końcowa ocena jest bezwartościowa, gdyż nie przedstawia żadnej zmiany.
- » Lista celów to bezcenny materiał, na którym opiera się każda analiza programu.

²⁵ Skrót mnemotechniczny z języka angielskiego stosowany do określenia celu: *Specific* – szczegółowy, *Measurable* – mierzalny, *acceptable* – akceptowalny, *realistic* – realistyczny, *time bound* – określony w czasie.

²⁶ L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, s. 89.

**Wady wyznaczania celów**

- » Trenerowi trudno zaakceptować zbyt rygorystycznie określone i niezgodne z jego praktyką podejście do szkolenia.
- » Wyznaczenie celów sprawia, że program jest mniej elastyczny, ponieważ jego zawartość jest ściśle określona.
- » Twórcy programu często dochodzą do wniosku, że zapisanie celów ogranicza ich pole manewru.
- » Określenie celów wymaga przedstawienia rezultatów. Według trenerów w przypadku niektórych rodzajów szkoleń dokonanie konkretnej oceny nie jest możliwe, a więc może prowadzić do wyeliminowania bardziej subiektywnych form szkolenia.
- » Wyznaczenie i zapisanie celów zabiera zbyt dużo czasu.
- » Cele są postrzegane jako mierzalny rezultat zależny od zachowania i wykluczający część programu dotyczącą teorii i wiedzy.

Źródło: L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 90-91.

Cele można podzielić na odnoszące się do treści i do działań. Obydwie grupy celów są bardzo ważne i pomocne przy opracowywaniu szczegółów sesji i ćwiczeń²⁷. Cele odnoszące się do działań określają to, co uczestnik powinien zrobić, żeby było możliwe osiągnięcie założonych celów szczegółowych. Z kolei cele odnoszące się do treści określają to, co ma zawierać sesja, żeby uczestnicy mogli zrealizować cele szczegółowe, a szkolenie powiodło się:

Cel główny	Poprawa skuteczności szkolenia
Cel szczegółowy/końcowy	Uczestnik będzie umiał przedstawić 20-minutową prezentację, używając pomocy szkoleniowych
Cel dotyczący działań	Przedstawienie 20-minutowej prezentacji
Cel dotyczący treści	Zapoznanie się z konspektem sesji i jego odpowiednie zmodyfikowanie (należy pamiętać o przeszkodach w procesie uczenia się)

Źródło: L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Po określeniu celów ogólnych i celów szczegółowych danego szkolenia, należy ustalić hierarchię ważności poszczególnych celów. Hierarchię celów można zbudować na podstawie informacji uzyskanych od zleceniodawcy szkolenia na temat oczekiwań uczestników wobec szkolenia, przydatności pewnej wiedzy i umiejętności.

27 Tamże.

Następnym krokiem jest sprawdzenie osiągalności celów.



Źródło: Na podstawie L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Osiągalność celów można zbadać odpowiadając na następujące pytania:

1.	Przeczytaj zapisany cel	Przejdź do punktu 2.
2.	Czy możesz dokładnie określić, co uczący się powinien wiedzieć lub jakie powinien mieć umiejętności?	Jeżeli tak, przejdź do punktu 4. Jeżeli nie, przejdź do punktu 3.
3.	Cel jest źle sformułowany. Należy jasno i dokładnie określić, jakiego zachowania możliwego do zaakceptowania i zmierzenia oczekujemy. Sformułuj cel jeszcze raz.	Przejdź do punktu 1.
4.	Czy po przeczytaniu założonego celu wiesz dokładnie, jakich norm wydajności oczekujesz od uczącego się?	Jeżeli tak, przejdź do punktu 6. Jeżeli nie, przejdź do punktu 5.
5.	Niejasne sformułowanie celu nie pozwala ci na określenie, w jakim stopniu uczący się opanował daną umiejętność. Określenie możliwej do zaakceptowania wydajności pracy pozwoli ci na dokonanie właściwej oceny. Sformułuj cel ponownie.	Przejdź do punktu 1.
6.	Czy cel określa, w jakich warunkach i gdzie uczestnik wykona postawione zadanie? Czy istnieją jakieś ograniczenia czasowe itp.?	Jeżeli tak, przejdź do punktu 8. Jeżeli nie, przejdź do punktu 7.
7.	Zaznacz, że te warunki nie wpływają na możliwy do zaakceptowania poziom wykonania. Jeśli jednak uważasz, że warunki te mają znaczenie, cele muszą zostać przeformułowane.	Jeśli chcesz przeformułować cele, przejdź do punktu 1.
8.	Cel jest dobrze określony.	

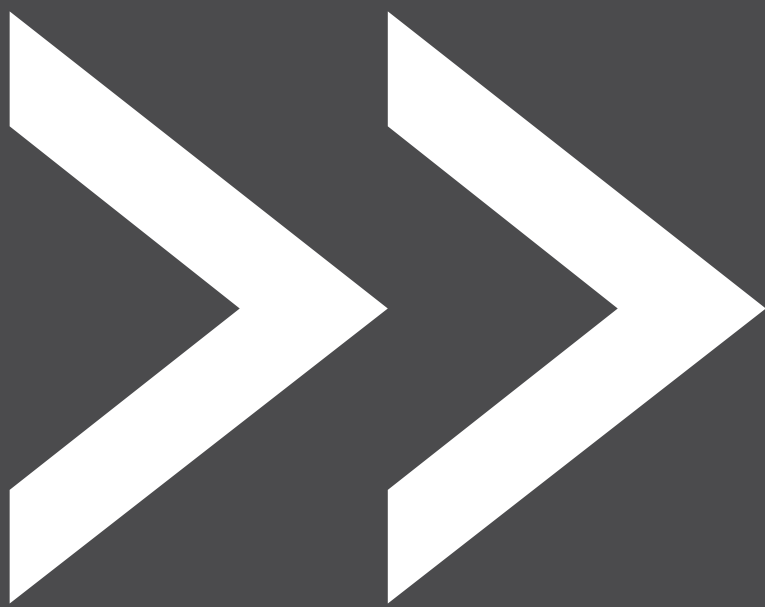
Źródło: L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 94.

Po ustaleniu osiągalności celów należy je uszeregować i sprawdzić, czy nie popełniono jakichś błędów. Uszeregowane i poprawione cele będą stanowić listę celów, która posłuży jako punkt odniesienia zarówno w procesie planowania szkolenia, jak i w procesie oceny efektywności szkoleń.



Czy wiesz?

- » Jak należy formułować cele zgodnie z metodą SMART?
- » Jakie są wady i zalety zapisywania celów?
- » W jaki sposób ustala się listę celów?



>>05

Cel szkolenia a zaproponowane metody.
Rodzaje metod szkoleniowych
i ich adekwatność do realizacji celów

Zidentyfikowane potrzeby szkoleniowe determinują cel szkoleniowy. Z kolei od celu szkolenia zależy dobór metod szkoleniowych. Niniejszy rozdział prezentuje różne dostępne metody i możliwe zastosowanie.

W tym rozdziale poznasz:

- » zależność między celami szkoleniowymi a metodami szkoleniowymi,
- » metody szkoleniowe, ich wady i zalety,
- » warunki stosowania poszczególnych metod.

Wyniki uzyskane podczas badania potrzeb szkoleniowych (patrz Rozdział 1. Metody badań potrzeb szkoleniowych) pozwalają na określenie ogólnych celów szkolenia (patrz Rozdział 4. Zasady definiowania celu szkoleniowego). Cele z kolei przekładają się na konkretny program szkoleniowy, mają jak najdokładniej i jak najbardziej jednoznacznie określić, co zamierza się poprzez program osiągnąć, czego uczestnicy mają się dowiedzieć lub co powinni umieć po zakończeniu szkolenia²⁸.

>> Cel szkolenia powinien określać:

- » Co uczyć się powinni wiedzieć lub umieć wykonać na końcu programu, czyli jaka powinna zajść zmiana i jaka powinna być różnica pomiędzy stanem początkowym i końcowym – **REZULTATY**
- » W jaki sposób uczestnicy mogą się wykazać nabytą wiedzą – **WARUNKI**
- » Normy, jakie będą musieli spełnić, aby potwierdzić swoje nowe kompetencje – **STANDARDY**
- » Czas konieczny do osiągnięcia tych celów – **WARUNKI**

Źródło: L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 88.

Podczas szkolenia należy dążyć do realizacji celów ogólnych poprzez cele szczegółowe. Z kolei realizację celów szczegółowych osiąga się poprzez dobór właściwych metod szkolenia. Większość decyzji w tym zakresie należy do trenera. Wyboru metod szkoleniowych dokonuje się zazwyczaj w momencie, kiedy ustalono już wszystkie podstawowe kwestie dotyczące szkolenia, tzn. miejsce jego organizacji, termin rozpoczęcia i zakończenia, treść programu szkoleniowego, formę i rodzaj szkolenia.

Metody szkolenia grupowego obejmują:

- » prezentacje lub wykłady prowadzone przez trenera,
- » grupy dyskusyjne,
- » grupy zadaniowe,
- » dyskusje,

28 L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 88.

- » demonstracje i pokazy,
- » sesje pytań i odpowiedzi,
- » studia przypadków i symulacje,
- » odgrywanie ról,
- » ćwiczenia obejmujące przełamywanie lodów, gry lub zadania grupowe,
- » materiały wideo,
- » szkolenia za pomocą komputera lub szkolenia na podstawie komputera,
- » burze mózgów.

Źródło: L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Prezentacje lub wykłady prowadzone przez trenera

Wykład to przekazywanie informacji ułożonych w pewną strukturę²⁹. Podczas jego przeprowadzania aktywną rolę przyjmuje trener, a pasywną – słuchacze. Taki podział ról sprawia, że wykład jest jedną z najtrudniejszych metod szkolenia. Skupienie uwagi słuchaczy przez dłuższy czas jest dość trudne. Bierne słuchanie łatwo rozprasza uwagę. Jak wykazały badania, w trakcie wykładu trwającego czterdzieści minut koncentracja uwagi jest największa w ciągu pierwszych pięciu minut: słucha go wówczas 75-90% uczestników. Następnie powoli maleje, by po 30 minutach spaść do 20%, wzrastając ponownie do 50% w ostatnich pięciu minutach³⁰. Można jednak uatrakcyjnić wykład, stosując odpowiednie pomoce szkoleniowe: grupy dyskusyjne, dyskusje, filmy, programy komputerowe i inne.

Wstępny plan wykładu/prezentacji może wyglądać w następujący sposób:

1. Krótkie przedstawienie tematu – do 5 minut.
2. Przekaz trenera, prezentacja ustna wzbogacona o pomoce wizualne – do 15 minut.
3. Ćwiczenie związane z tematem, dające uczestnikom możliwość przećwiczenia tego, czego się nauczyli – od 15 do 20 minut.
4. Sesja podsumowująca ćwiczenie – około 15 minut.
5. Podsumowanie sesji i poznanych wiadomości – do 10 minut.

Czas sesji – około 65 minut.

Źródło: L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Grupy dyskusyjne

Jest to metoda, którą można zastosować jako przerywnik wykładu. Polega na zadawaniu słuchającym pytań, proponowaniu kwestii do przemyślenia. W tym celu dzieli się uczestników szkolenia na grupy i prosi o udzielenie odpowiedzi na postawione **pytania lub odniesienie się do pewnych stwierdzeń**. Dyskusja w grupach trwa zazwyczaj od 5 do 10 minut. Następnie opinie każdej grupy są prezentowane wszystkim uczestnikom szkolenia. Tę metodę można zastosować na każdym etapie szkolenia.

29 Poradnik dla trenerów, Ogólnopolski Program Szkoleniowy dla Samorządów (komponent B-3 PAOW), Program Aktywizacji Obszarów Wiejskich, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej.

30 Tamże.

Grupy zadaniowe

Grupa zadaniowa jest rozszerzeniem grupy dyskusyjnej³¹. Wszyscy uczący się zostają podzieleni na zespoły/grupy. Każdy zespół dostaje **zadanie lub jakiś problem do rozwiązania w określonym czasie**. W grupach wybiera się liderów, następnie grupy pracują bez kontaktu ze sobą. W tym czasie zadaniem trenera jest nadzorowanie prac poszczególnych zespołów i ich postępów. Kiedy mija czas, omawia się ze wszystkimi uczestnikami szkolenia pracę każdego zespołu.

Dyskusje

Jest to kolejna metoda pozwalająca na skrócenie najczęściej „przegadanego” i niezbyt skutecznego wykładu³². Mogą przebiegać formę dyskusji grupowej na określony temat lub formę dyskusji otwartej, w której mogą uczestniczyć wszyscy członkowie szkolenia. Dyskusje mogą być zaplanowane lub nieplanowane. Na dyskusję niezaplanowaną trzeba bardzo uważać, ponieważ może ona przybrać niespodziewany obrót i trener może stracić nad nią kontrolę.

Największą zaletą dyskusji w trakcie szkolenia jest **możliwość nie tylko aktywnego włączania się uczestników w przebieg zajęć oraz wyrażania poglądów lub przekazywania informacji**, ale także wprowadzenia pewnych mechanizmów **angażowania w wymianę zdań uczestników, którzy wcześniej nie wykazali się aktywnością**³³.

Demonstracje

Demonstracje odbywają się zazwyczaj **podczas sesji poświęconych wiedzy i umiejętnościom niezbędnym do obsługiwanego jakiegoś urządzenia, maszyny lub dotyczących wykonywania jakiejś innej czynności**³⁴.

Demonstracja odbywa się zwykle w następujący sposób: trener najpierw opowiada o danym urządzeniu, o jego wadach, zaletach i zastosowaniu, a następnie prezentuje urządzenie i jego obsługę; kolejnym etapem jest próba obsługi urządzenia przez uczestników pod nadzorem trenera lub samodzielnie.

Sesje pytań i odpowiedzi

Każde szkolenie będzie wymagało od trenera umiejętności zadawania pytań. Pytania mogą okazać się przydatne w sytuacji, **kiedy celem jest poznanie opinii i odczuć oraz uzyskanie cennych informacji od uczestników**.

Zadawanie pytań i uzyskiwanie odpowiedzi nie jest łatwe, dlatego przed szkoleniem każdy trener powinien zastanowić się nad tym, w jaki sposób chce zadać pytania i na jakie tematy. Wcześniejsze przygotowanie pytań (dobranie formy i rodzaju) pozwoli uniknąć sytuacji, kiedy po zadaniu pytania na sali zalegnie cisza.

Ćwiczenia

„Ćwiczeniami” można nazwać gry, zabawy i różnego rodzaju zadania wykonywane podczas szkoleń. Ćwiczenia **służą do zastosowania w praktyce wiedzy i umiejętności zdobytych w trakcie szkolenia**. Mogą mieć różnorodne zastosowania w innych metodach szkolenia, takich jak: grupy dyskusyjne i zadaniowe, studia przypadków i symulacje. Ćwiczenia mogą trwać od 5 minut do godziny, a nawet dłużej, dlatego trener planując szkolenie musi je odpowiednio dobrać.

³¹ L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 138.

³² Tamże.

³³ L. Rae, *Efektywne szkolenie, Techniki doskonalenia umiejętności trenerskich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 165.

³⁴ L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 141.

Studia przypadków i symulacje

Studium przypadku polega na analizowaniu konkretnych zdarzeń z określonej dziedziny³³. Symulacje to zazwyczaj studia przypadków z wykonywania rzeczywistych zadań: praca z komputerem i wypełnianie raportów, organizowanie zebrań oraz wiele innych sytuacji polegających na rozwiązywaniu problemu lub podjęciu decyzji³⁵.

Studia przypadków wykorzystuje się po to, żeby³⁶:

- » Na podstawie jednostkowych zdarzeń **uzyskać wiedzę pozwalającą na lepsze zrozumienie ogólniejszych zjawisk (procesów)**, np. analiza zdarzeń, które doprowadziły do likwidacji wielu bibliotek wiejskich.
- » **Dowiedzieć się, jak ogólne zjawiska przebiegają w konkretnych warunkach**, np. skutki informatyzacji społeczeństwa dla danej biblioteki wiejskiej.
- » **Uzyskać praktyczną wiedzę, umożliwiającą wyciąganie wniosków usprawniających przyszłe działania**, np. analiza wypożyczeń w bibliotece może prowadzić do wniosków, pozwalających na odpowiednie dostosowanie oferty biblioteki do potrzeb społeczności lokalnej.

Studia przypadków mogą mieć formę opisów rzeczywistych lub sztucznie zaprojektowanych sytuacji i dawać uczestnikom możliwość przećwiczenia tego, czego się nauczili³⁸. Można je wykorzystać podczas wykładów, pracy grup zadaniowych lub jako ćwiczenia indywidualne. Należy przy tym pamiętać, że jest to metoda czasochłonna i wymagająca odpowiedniego przygotowania.

Odgrywanie ról



Jest to metoda, która może być użyta jako odrębna metoda szkolenia lub jako element innych metod (grup zadaniowych, studiów przypadków, symulacji). Odgrywanie ról może się opierać na prawdziwych sytuacjach, które miały miejsce w instytucjach, w których pracują uczestnicy szkoleń lub na przypadkach „zasłyszanych”. Odgrywanie ról jako metoda szkolenia jest bardzo wartościowa, ponieważ **daje możliwość wypracowania i nauczenia się określonych zachowań, także w sytuacjach kryzysowych lub nietypowych**.

Szkolenie przy użyciu komputera

Metody bazujące na wykorzystywaniu komputerów są przydatne zarówno do samodzielnej nauki jak i do szkoleń grupowych. Na bazie sieci komputerowej można zbudować cały program szkoleniowy w miejscu pracy lub poza nim, o ile taka sieć jest dostępna. Uczestnicy szkoleń przy użyciu komputerów mogą **wykonywać rozmaite zadania, rozwiązywać testy, ankiety lub też uczyć się obsługi nowych programów komputerowych, które są niezbędne do wykonywania codziennych czynności w pracy**. Jak widać, komputery na szkoleniu mogą mieć szerokie zastosowanie.

35 Poradnik dla trenerów, Ogólnopolski Program Szkoleniowy dla Samorządów (komponent B-3 PAOW), Program Aktywizacji Obszarów Wiejskich, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej.

36 L. Rae, Planowanie i projektowanie szkoleń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 144.

37 Poradnik dla trenerów, Ogólnopolski Program Szkoleniowy dla Samorządów (komponent B-3 PAOW), Program Aktywizacji Obszarów Wiejskich, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej.

38 L. Rae, Planowanie i projektowanie szkoleń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 143.

Materiały wideo jako odrębne metody szkoleniowe



Materiały wideo mogą stanowić odrębne metody szkoleniowe, chociaż przeważnie ograniczają się do szczegółowego przedstawienia wybranego tematu w ramach szkolenia³⁹. Zazwyczaj nie są efektywnie wykorzystywane podczas szkoleń. Jak wszystkie wyżej wymienione metody także i ta wymaga odpowiedniego przygotowania. Trener musi dokładnie zaplanować czas, jaki jej poświęci, przygotować odpowiednie wprowadzenie/wstęp do materiałów wideo (filmu), pytania, które zostaną zadane po wyświetlonym filmie, przygotować dyskusję. Jeśli powyższe rzeczy zostaną zawczasu przemyślane, a następnie konsekwentnie zrealizowane, metoda ta będzie mieć większą wartość dla uczestników.

Burza mózgów

Burza mózgów pozwala na otrzymanie w krótkim czasie wielu zróżnicowanych rozwiązań jakiegoś problemu⁴⁰. Jest metodą grupowego tworzenia pomysłów. Obowiązkiem trenera jest obserwacja pracy grupy, a następnie omawianie zachowań podczas pracy i wypracowanych pomysłów. Burzę mózgów **można stosować zarówno wtedy, gdy chodzi o znalezienie praktycznego rozwiązania danego problemu, jak i wtedy, gdy celem jest pobudzenie grupy do twórczego myślenia poprzez ukazanie, jak wiele jest możliwych rozwiązań**⁴¹.

Przebieg burzy mózgów:

- » przedstawienie problemu przez prowadzącego,
- » uzasadnienie potrzeby zajęcia się tym tematem,
- » wyjaśnienie zasad burzy mózgów,
- » zgłaszanie i zapisywanie pomysłów,
- » pytania i wyjaśnienia,
- » analiza i ocena pomysłów.

Podsumowanie

W tabeli na kolejnych stronach można znaleźć podsumowanie informacji o metodach szkolenia grupowego opisanych w niniejszym rozdziale. Istnieje również wiele innych metod, które warto wykorzystywać podczas szkoleń, żeby je urozmaicić i osiągnąć postawione cele. Ze względu na ograniczony zakres tego opracowania nie mogły zostać przedstawione. Zainteresowane osoby powinny sięgnąć do literatury specjalistycznej poświęconej tym zagadnieniom.



Czy wiesz?

- » Jakie są metody szkolenia?
- » Jakie są wady i zalety poszczególnych metod szkolenia?
- » Kiedy stosuje się poszczególne metody?

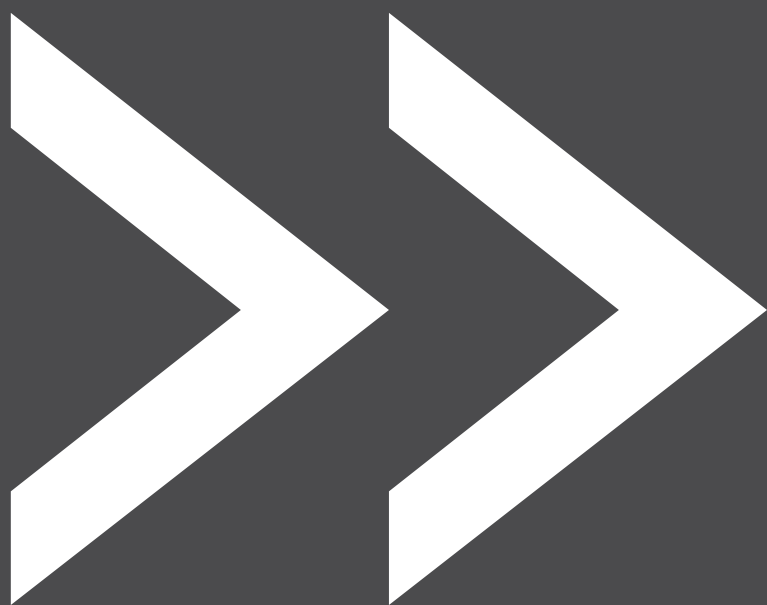
³⁹ L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 151.

⁴⁰ Tamże.

⁴¹ *Poradnik dla trenerów, Ogólnopolski Program Szkoleniowy dla Samorządów (komponent B-3 PAOW), Program Aktywizacji Obszarów Wiejskich, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej.*

 Metoda	 Opis metody	 Zalety	 Wady	 Zastosowanie	 Poziom uczestnictwa	 Wielkość grupy
Wykład/ prezentacja	Werbalna prezentacja tematu. Możliwe zwiększenie zaangażowania uczestników przez stworzenie warunków przekazu zwrotnego	» Kontrola czasu i treści » Przydatna dla większych grup	» Brak interakcji » Niski stopień zapamiętywania	» Duży zakres tematów	Niski	Dowolna
Grupy dyskusyjne	Metoda polegająca na podziale uczestników po przeprowadzonym wykładzie na mniejsze grupy, w których następuje wymiana poglądów, opinii, wątpliwości i wniosków, które są następnie przekazywane całemu audytorium przez liderów grup	» Uatrakcyjnianie wykładów » Umożliwia przekaz zwrotny » Wzmacnia proces nauczania	» Nadmierna czasochłonność » Wymaga kierowania grupą	» Konferencje z dużą liczbą uczestników » Programy zarządzania	Przeciętny	Każda z grup do 10 osób
Dyskusja grupowa	Werbalny przekaz informacji pomiędzy trenerem a uczestnikami oraz wewnątrz grupy	» Natychmiastowa reakcja zwrotna » Rozwija pomysły	» Jakość procesu zależy od poziomu wiedzy grupy	» Zmiana postaw » Umiejętności komunikowania się » Twórcze myślenie	Przeciętny	Do 20 osób
Demonstracje i pokazy	Metoda ustnego przekazania i/lub pokazania grupie najlepszego podejścia do danych problemów lub sytuacji. Zaangażowanie uczestników można zwiększyć poprzez umożliwienie szkolonym wykorzystania zdobytych wiadomości w podobnych okolicznościach	» Bardzo praktyczna » Możliwa do bezpośredniego stosowania	» Ograniczenia czasowe » Niezbędne są indywidualne konsultacje i nadzór	» Rozwój umiejętności manualnych » Wprowadzanie lub doskonalenie procesów lub procedur	Niski/wysoki	10-20 osób

 Metoda	 Opis metody	 Zalety	 Wady	 Zastosowanie	 Poziom uczestnictwa	 Wielkość grupy
Studium przypadku (case study)	Metoda polegająca na przedstawieniu grupie informacji faktograficznych dotyczących rzeczywistej lub fikcyjnej sytuacji, które grupa musi przedyskutować, przeanalizować i na tej podstawie przedstawić zalecenia	» Stymuluje realizm pracy » Ćwiczenie pozbawione elementu ryzyka	» Czasochłonne przygotowanie » Jeśli temat jest oderwany od rzeczywistości – niska wiarygodność	» Doskonalenie zarządzania » Podejmowanie decyzji » Umiejętność nadzoru	Wysoki	Do 10 osób
Odgrywanie ról	Przedstawienie wybranych sytuacji, występujących w rzeczywistości lub fikcyjnych, pozwalających grupie zbadać różne warianty zachowań	» Atrakcyjność » Rozwija empatię	» Może się stać zbyt żartobliwa	» Umiejętności interpersonalne » Zarządzanie personelem	Wysoki	6-8 osób
Gry i ćwiczenia	Forma zależy od rodzaju gry lub ćwiczenia. Przeważnie w ramach ćwiczeń należy coś ukończyć lub zmienić	» Angażujące i bezpieczne » Duży zakres zastosowań	» Pewien opór przed zabawą » Gry na ogół są nierealistyczne	» Podejmowanie decyzji » Budowanie zespołu	Przeciętny/wysoki	Do 15 osób
Burza mózgów	Sposób generowania przez grupę dużej ilości wysoce kreatywnych pomysłów w postaci sugestii, które są później oceniane	» Prosta i efektywna procedura » Interaktywność	» Wymaga bardzo ścisłego przestrzegania reguł dotyczących doceniania wszystkich pomysłów » Wymaga dużego zaangażowania uczestników i doświadczenia osoby prowadzącej	» Diagnoza problemu » Budowanie zespołu » Twórcze myślenie	Wysoki	Do 10 osób



>>06

Tworzenie grup szkoleniowych

Świat dzieli się na dwie grupy ludzi: tych, którzy wierzą w rzeczy niewiarygodne i tych, którzy dokonują rzeczy nieprawdopodobnych.

Oscar Wilde

Celem szkoleń jest usprawnienie funkcjonowania organizacji (np. biblioteki) poprzez dostarczenie jej pracownikom potrzebnych kompetencji. Nie powinno być więc przypadkiem, jaki zakres tematyczny szkoleń jest oferowany, którzy pracownicy wezmą w nich udział oraz jak ostatecznie będzie wyglądała grupa szkoleniowa. Wszystkie te czynniki rzutują bowiem na skuteczność całego procesu szkoleniowego. Mimo to w praktyce można się spotkać z niemal losowym przypisywaniem pracowników do szkoleń oraz z takim tworzeniem grup szkoleniowych, które częściej przeszkadza zamiast ułatwiać proces uczenia się. W rozdziale opisano podstawowe zasady właściwego formowania grup szkoleniowych.

W tym rozdziale poznasz:

- » wpływ doboru grup szkoleniowych na przebieg procesu szkoleniowego,
- » zasady obowiązujące przy formowaniu grup szkoleniowych.

Efektem dobrze przeprowadzonej identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych jest wskazanie konkretnych grup docelowych (stanowisk, pionów) wraz z opisem koniecznych do zdobycia kompetencji. Jeśli z jakiegoś powodu nie jest możliwe, by na podstawie uzyskanych wyników określić, kto dokładnie powinien zostać objęty działaniami szkoleniowymi, rolą organizatora szkoleń będzie powtórna analiza zagadnienia i określenie kryteriów naboru. Im bardziej będą precyzyjne, tym łatwiej będzie zbudować grupę.

>> Przykład do analizy:

W wyniku identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych pracowników bibliotek stwierdzono, że jednym z obszarów jest zdobycie wiedzy i umiejętności z zakresu budowania wizerunku biblioteki. Kompetencje te okazują się kluczowe dla realizacji celu, jakim jest odzyskanie przez bibliotekę pozycji centrum kulturalnego w środowisku lokalnym.

Może się zdarzyć, że w ramach jednego obszaru szkoleniowego konieczne będzie przeszkolenie wielu osób na różnych stanowiskach i na różnym poziomie zaawansowania (wiedzy, doświadczenia itp.). Na pierwszy rzut oka może się wydawać, że to, jak te osoby zostaną podzielone, nie ma większego znaczenia. Nic bardziej błędnego. Grupa szkoleniowa, w zależności od swojej liczebności i pozostałych cech, będzie

jednym z najważniejszych czynników przy projektowaniu szkolenia, a więc przy doborze metod szkoleniowych, ustalaniu szczegółowego zakresu tematycznego, czasowego itd. Również związek pomiędzy dobrze dobraną grupą szkoleniową a efektywnym prowadzeniem samych zajęć wydaje się oczywisty. Nieodpowiednio dobrana grupa szkoleniowa (zbyt mała, zbyt duża, niejednorodna pod względem poziomu zaawansowania itd.) może mieć negatywny wpływ na przebieg szkolenia, a tym samym uniemożliwić realizację celów. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy, gdy na wstępie brakuje informacji, kto dokładnie ma być odbiorcą szkolenia lub gdy grupa szkoleniowa zostaje dobrana z pominięciem dostarczonych informacji o potencjalnych adresatach szkolenia.

Najważniejsze zasady tworzenia grup szkoleniowych:

1. Najlepiej, jeśli w jednej grupie szkoleniowej znajdą się osoby mające podobne obowiązki (czyli osobno: kierownicy, pracownicy, księgowi, bibliotekarze itd.) Wyjątek stanowią szkolenia z takich tematów jak: współpraca w zespole, komunikacja między ludźmi czy asertywność. Wówczas grupy szkoleniowe powinny być złożone z osób, które najczęściej ze sobą współpracują, np. całe działy, pionry, szefowie z podwładnymi.
2. Szkolenia tematyczne wymagają, by w jednej grupie szkoleniowej znalazły się osoby o podobnym stopniu zaawansowania. Tworząc grupę warto to przewidzieć i przygotować narzędzie, które pozwoli określić, w jakim stopniu poszczególne osoby rozwinęły daną umiejętność. Po analizie uzyskanych wyników należy uczestników podzielić na grupy właśnie według posiadanej przez nich znajomości tematu (np. grupa początkujących, średniozaawansowanych, zaawansowanych).
3. Szczególny przypadek to sytuacja, gdy w jednej grupie szkoleniowej znajdą się zarówno podwładni, jak i przełożeni. Wiąże się to z podwyższonym poziomem stresu u jednych i drugich. Dlatego, jeśli to tylko możliwe, należy unikać takich połączeń, chyba że wymaga tego tematyka szkoleniowa (np. budowanie zespołu).
4. Podczas definiowania grup szkoleniowych warto brać pod uwagę podstawową działalność organizacji. Jeśli szkolenie równocześnie obejmie wszystkich pracowników jednej biblioteki (lub innej organizacji), kto w tym czasie zajmie się obsługą klientów? W takim wypadku konieczne będzie podzielenie pracowników na kilka grup, tak by w czasie, kiedy jedni będą brać udział w szkoleniach, inni mogli pełnić codzienne obowiązki.
5. Jeśli szkoleniem mają zostać objęci pracownicy na różnych stanowiskach (np. kierownictwo i pracownicy), warto się zastanowić, czy w obu przypadkach program szkoleniowy ma być dokładnie taki sam. Może się zdarzyć, że w związku z pełnionymi obowiązkami skuteczniejsze byłoby położenie nacisku na różne aspekty w każdej z tych grup.
6. Równie ważne jak zdefiniowanie członków grup jest ustalenie liczebności grupy szkoleniowej. Ma to duże znaczenie na etapie projektowania szkolenia. W przypadku mniejszych grup można zastosować metody aktywne, takie jak odgrywanie scen, symulacje, gry, dyskusje itd. Natomiast trudno sobie wyobrazić stosowanie tego rodzaju technik w grupie liczącej powyżej 30 osób. Szkolenia dla dużych grup przyjmują najczęściej postać wykładów z pytaniami na końcu sesji – uniemożliwiają więc ćwiczenie konkretnych umiejętności, ograniczając się jedynie do przekazania wiedzy.

7. Definiując grupę szkoleniową, należy pamiętać o przygotowaniu listy uczestników.
8. Liczebność grupy szkoleniowej ma również znaczenie przy doborze miejsca szkolenia. Dla dużej grupy trzeba wynająć odpowiednią salę, przygotować urządzenia nagłaśniające, czasem także odpowiednie oświetlenie.
9. Do zadań organizatora bardzo często należy również poinformowanie uczestników o miejscu i terminie szkolenia. Możliwe są różne sposoby: list, wiadomość email, informacja telefoniczna itd. Ważne, by każdy z uczestników potwierdził odbiór zaproszenia/informacji oraz swój udział.



Czy wiesz, że...

Każdy organizator szkoleń powinien zdawać sobie sprawę z istnienia procesów grupowych⁴², wynikających z wewnątrzgrupowej dynamiki. Własne odpowiedzi na poniższe pytania porównaj z informacjami w słowniku.

- » Czym jest i z czego wynika facylitacja społeczna?⁴²
- » Czym jest zjawisko próżniactwa społecznego?

Słownik

Facylitacja społeczna — zjawisko polegające na pozytywnym, ułatwiającym wpływie obecności innych osób na aktywność jednostek. Efekt facylitacji występuje w odniesieniu do zachowań stosunkowo dobrze wyuczonych, automatycznych. Obecność innych może natomiast hamować lub zakłócać zachowania niezbyt dobrze wyuczone lub bardzo złożone. Mówimy wtedy o interferencji społecznej

Próżniactwo społeczne — gdy ludzie pracują w grupie, wysiłek, który każdy z nich wkłada w wykonanie zadania, jest mniejszy, niż gdyby pracowali samodzielnie. Próżniactwo społeczne można redukować poprzez kontrolę wyników uzyskanych przez jednostkę lub tylko sugerowanie, że taka kontrola ma miejsce.

Innymi słowy: wysiłek poszczególnych jednostek działających w grupie jest tym mniejszy im:

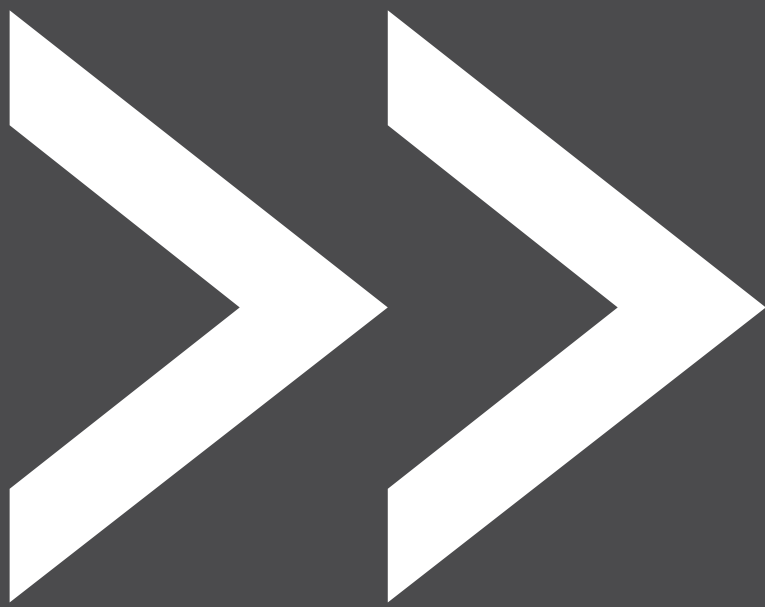
- » trudniejszy do zmierzenia jest indywidualny wkład każdego wykonawcy,
- » mniej wykonawca jest przekonany o tym że jego indywidualny wkład ma znaczenie dla ogólnego wyniku
- » wykonywane zadanie wydaje się mniej ważne wykonawcy



Czy wiesz?

- » Jakie są zasady tworzenia grup szkoleniowych?

⁴² E. Aronson, Psychologia społeczna. Serce i umysł, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2007.



>>07

Przygotowanie kosztorysu szkolenia

Celem tego rozdziału jest przekazanie praktycznych wskazówek, jak przygotowywać kosztorys szkolenia. Ze względu na to, że opracowanie kosztorysu wymaga identyfikacji działań wykonywanych w związku z organizacją szkolenia, w rozdziale można znaleźć wiele istotnych informacji na temat zagadnień merytorycznych, przydatnych dla organizatora szkoleń.

W tym rozdziale poznasz:

- » pojęcie kosztorysu,
- » zasadnicze elementy kosztorysu szkolenia,
- » pojęcie wydatków merytorycznych i ich składowe,
- » pojęcie wydatków organizacyjnych i ich składowe,
- » przykładowy kosztorys szkolenia.

Kosztorys jest dokumentem finansowym, w którym dokonuje się obliczenia przewidywanych kosztów realizacji danego przedsięwzięcia, planem wydatków, jakie przewiduje się ponieść.

Ze względu na to, że jest to dokument planistyczny, a więc opisujący pewne zamierzenie, które ma być wykonywane w przyszłości, ma charakter szacunkowy. Opisuje planowane wydatki z taką dokładnością, jaka jest możliwa do ustalenia w danym momencie.

Dokładność kosztorysu zależy przede wszystkim od dwóch podstawowych czynników: starannej identyfikacji działań, jakie mają zostać wykonane w ramach planowanego przedsięwzięcia oraz rzetelnego oszacowania ich kosztów. Podczas przygotowywania planu wydatków należy jednak zawsze brać pod uwagę, że owa rzetelność i staranność odnosi się do poziomu wiedzy, jaki osoby sporządzające kosztorys mają w danym momencie. Nie uwzględnia więc tego, że ceny, na podstawie których sporządza się kosztorys, mogą w niedalekiej przyszłości wzrosnąć, a zidentyfikowane działania ulec zmianie w wyniku nieprzewidzianych zdarzeń. Z tego powodu przy opracowywaniu kosztorysu należy wziąć pod uwagę także zjawisko inflacji oraz przewidzieć rezerwę na nieprzewidziane wydatki (lub po prostu wydatki, których zapomniano ująć na etapie tworzenia kosztorysu).

Rezerwa powinna być umieszczona jako osobna pozycja kosztorysu. Wielkość potrzebnej rezerwy zależy od stopnia ryzyka, jaki cechuje dane przedsięwzięcie. Przy typowych działaniach, niezwiązanych ze szczególnym ryzykiem, wystarcza rezerwa rzędu 5-10%.

Oczywiście i tak nie zmieni to faktu, że kosztorys jest tylko planem i w zależności od rozwoju sytuacji będzie musiał być korygowany. W przypadku instytucji sektora finansów publicznych oraz projektów finansowanych ze środków pomocowych trudność polega jednak na tym, że kosztorys stanowi podstawę budżetu, a co za tym idzie — decyduje o wielkości przyznanego finansowania. Dokonywanie zmian w wielkości przyznaných środków zazwyczaj jest bardzo ograniczone i są to raczej zmiany polegające na przesuwaniu środków pomiędzy różnymi grupami wydatków lub ograniczaniu finansowania niż na zwiększaniu środków na zadania, o których zapomniano przy tworzeniu kosztorysu. Z tego powodu dobre przygotowanie planu wydatków to połowa sukcesu w realizacji zamierzonego przedsięwzięcia.

W większości przypadków kosztorys szkolenia będzie obejmował dwie zasadnicze grupy wydatków:

1. Wydatki związane z aspektem merytorycznym szkolenia,
2. Wydatki związane z aspektem organizacyjnym szkolenia.

Są to tak zwane wydatki bezpośrednie, to znaczy wydatki bezpośrednio związane z tym, co zamierza się zrobić, czyli z przedmiotem aktywności.

Faktycznie, przy realizacji szkolenia, oprócz wydatków bezpośrednich, będą także ponoszone inne koszty, np.: koszty połączeń telefonicznych, usług pocztowych, materiałów biurowych, podróży służbowych, koszty związane z utrzymaniem biura, obsługi księgowej i inne, nazywane kosztami pośrednimi. Są ponoszone w związku z podejmowaniem określonej aktywności. Najczęściej są ujmowane w ogólnych kosztach działania danej instytucji i nie są wykazywane w kosztorysach realizowanych zadań. Wyjątkiem od tej reguły są organizacje, które swoją działalność prowadzą na podstawie budżetu zadaniowego oraz te, które realizują projekty finansowane ze źródeł pomocowych. W przypadku tych ostatnich koszty pośrednie związane z realizacją projektu są zazwyczaj wyliczane jako procent kosztów pośrednich funkcjonowania danej instytucji.

Inną grupą kosztów, które nie zostały wymienione przy wyliczeniu zasadniczych grup wydatków, są tzw. koszty osobowe, np. wynagrodzenia (wraz z pochodnymi) osoby, która będzie organizować szkolenie, kierownika nadzorującego jej pracę itp. Także ta grupa kosztów nie będzie ujmowana w kosztorysie szkolenia, poza wyjątkowymi sytuacjami, takimi jak budżet zadaniowy czy projekty finansowane ze źródeł pomocowych. W budżetach projektów koszty osobowe stanowią - oprócz kosztów bezpośrednich i pośrednich - odrębną pozycję budżetu projektu. W opisywanym w tym rozdziale kosztorysie ta grupa wydatków nie pojawia się z tego względu, że jest ujęta w ogólnym budżecie biblioteki.

Wydatki związane z aspektem merytorycznym szkolenia

Wydatki związane z aspektem merytorycznym szkolenia to przede wszystkim koszty usługi szkoleniowej, czyli **koszty wynagrodzenia trenera** lub trenerów. Stawki szkoleniowe są zróżnicowane, zależą od tematyki szkolenia, stopnia jego trudności, doświadczenia i marki trenera, wielkości grupy szkoleniowej. Stawka trenerska może być liczona od godziny szkolenia, dnia szkoleniowego bądź od uczestnika szkolenia.

Wynagrodzenie trenera może być ograniczone tylko do kosztów jego pracy podczas szkolenia bądź obejmować także koszty jego dojazdu, noclegu, wyżywienia i innych elementów. Wynagrodzenie pokrywające dodatkowe koszty może odzwierciedlać rzeczywiście ponoszone wydatki przez trenera lub przybrać formę ryczałtu (kwoty określonej z góry).

Istotnym elementem merytorycznym szkolenia są **materiały szkoleniowe**. Ich opracowanie może stanowić odrębny element kosztorysu lub zostać wliczone w stawkę trenerską. Jeżeli szkolenie ma charakter ogólny, np. wprowadzenia do pewnych zagadnień, a trener często prowadzi podobne szkolenia, prawdopodobnie nie będzie oczekiwał dodatkowego wynagrodzenia za przygotowanie materiałów szkoleniowych,

o ile zamawiający nie będzie miał specjalnych wymagań dotyczących tych materiałów. W przypadku, kiedy szkolenie przygotowywane jest na specjalne zamówienie bądź zamawiający oczekuje określonego rodzaju materiałów szkoleniowych, wychodzących poza standard (tzn. wydruk prezentacji i materiały do ćwiczeń), trener może żądać dodatkowego wynagrodzenia za przygotowanie materiałów szkoleniowych.

Do wydatków merytorycznych można także zaliczyć opracowanie i analizę ankiet ewaluacyjnych. W praktyce taka pozycja rzadko występuje w kosztorysie szkolenia. Ankieta ewaluacyjna jest często opracowywana samodzielnie przez organizatora szkolenia, podobnie jak wyniki z przeprowadzonego badania.



Uwaga

Przyjmuje się, że opracowanie 1 dnia szkolenia wymaga 3 dni pracy trenera.

Wydatki związane z aspektem organizacyjnym szkolenia

W tej grupie wydatków mieszczą się następujące rodzaje kosztów:

- » wynajem sali szkoleniowej,
- » wynajem sprzętu do prezentacji multimedialnej i innych urządzeń koniecznych do przeprowadzenia szkolenia, np.: kamera, mikrofon wraz z nagłośnieniem, telewizor wraz z odtwarzaczem VHS lub DVD, tablica flipchartowa i inne,
- » zakup materiałów piśmienniczych dla uczestników szkolenia i prowadzącego (np.: papier do pisania, długopisy, papier do tablicy flipchartowej, pisaki do tablicy flipchartowej, pisaki dla uczestników itp.),
- » powielenie materiałów szkoleniowych i ich oprawa,
- » organizacja poczęstunku dla uczestników szkolenia,
- » organizacja recepcji szkolenia.

To, czy poniesienie wyżej wymienionych wydatków będzie niezbędne, zależy od zasobów, jakimi dysponuje biblioteka. Nie w każdym przypadku będzie konieczny **wynajem sali szkoleniowej** czy ponoszenie kosztów organizacji recepcji. Jeżeli biblioteka dysponuje salą, w której można przeprowadzić szkolenie bądź jest w stanie uzyskać dostęp do takiej sali nieodpłatnie, ponoszenie kosztów wynajmu sali nie będzie konieczne. Warto wiedzieć, że wiele instytucji publicznych wynajmujących swoje pomieszczenia nie pobiera opłat bądź pobiera opłaty zdecydowanie mniejsze w przypadku wynajmu na przeprowadzenie działań edukacyjnych.

Z kolei głównym kosztem **organizacji recepcji szkolenia** jest wynagrodzenie osoby, która w tej recepcji będzie pracować. Jeżeli pracownicy biblioteki podejmą się wykonania tego zadania w ramach swojego czasu pracy, nie będzie konieczne ponoszenie dodatkowych kosztów. Obowiązki recepcjonisty nie są trudne do wykonania. Głównym zadaniem recepcjonisty jest właściwe przygotowanie sali szkoleniowej (ustawienie krzeseł, przygotowanie sprzętu do prezentacji itd.), następnie dystrybucja materiałów szkoleniowych wśród uczestników szkolenia oraz sporządzenie listy/list obecności, zadbanie o to, aby poczęstunek był przygotowany o właściwym czasie i żeby znalazło się w nim wszystko to, co zostało wcześniej przewidziane, opieczutowanie delegacji, zebranie ankiet ewaluacyjnych oraz pomoc uczestnikom szkolenia i trenerowi w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych, które ewentualnie pojawią się w trakcie szkolenia. Często funkcje recepcjonisty są powierzane studentom lub stażystom.

Także koszty **wynajmu sprzętu do prezentacji i innych urządzeń koniecznych do realizacji szkolenia** nie zawsze muszą być ujęte w kosztorysie szkolenia. W większości przypadków trenerzy czy firmy szkoleniowe dysponują rzutnikami multimedialnymi, kamerami, tablicami flipchartowymi i w razie potrzeby mogą je udostępnić. Koszty z tym związane są zazwyczaj ujmowane w stawce trenerskiej.

Nieco inaczej jest z pozostałymi rodzajami kosztów. **Zakupu materiałów piśmienniczych** nie da się uniknąć, co najwyżej można ograniczyć jego zakres do niezbędnego minimum. Za takie minimum uważany jest komplet (3-4 kolory) grubych pisaków do tablicy flipchartowej (zmywalnych do białych tablic bądź trwałych do pisania na papierze – w zależności od potrzeb), przynajmniej jeden gruby pisak do pisania na papierze na 3-4 uczestników szkolenia – jeżeli szkolenie ma być prowadzone metodami aktywnymi, ponadto ryza białego papieru A4, papier do tablicy flipchartowej (1 blok na 1 dzień szkolenia).

Powielanie materiałów szkoleniowych może być dokonywane samodzielnie lub zlecane wyspecjalizowanej firmie. Istotną kwestią jest oprawa tych materiałów. W wersji najprostszej będzie to spięcie materiałów zszywaczem bądź przedziurkowanie i włożenie do skoroszytów lub segregatorów, w wersji bardziej zaawansowanej – bindowanie lub inne trwałe zestawienie. Większość czynności można zlecić firmie, która dokonuje powielenia materiałów. Zazwyczaj takie firmy świadczą usługi spinania kompletów materiałów zszywaczem, dziurkowania lub bindowania. Przy odbiorze warto zawsze sprawdzić, czy usługa została właściwie wykonana (czy w komplecie znajdują się wszystkie strony i czy nie są pozszywane lub zbindowane w złej orientacji lub kolejności). Materiały przygotowane do rozdawania podczas szkolenia dobrze jest podziurkować i włożyć do segregatorów w odpowiednim porządku.

Poczęstunek w trakcie szkolenia także może być zorganizowany samodzielnie przez pracowników biblioteki bądź zlecony firmie cateringowej. Napoje i ciasteczka można przygotować we własnym zakresie, a ciepły posiłek zamówić w firmie zewnętrznej. Oczywiście decyzja, z czego ma składać się poczęstunek należy do organizatora szkolenia. Standardowy poczęstunek to: kawa, herbata, woda mineralna oraz drobne słodkie i słone ciasteczka. Istotne jest to, żeby przygotować taką ilość napojów i ciasteczek, która wystarczy na wszystkie przerwy. Kawa i herbata mogą być przygotowane w termosach lub dostarczone w słoiczkach lub pojedynczych saszetkach do samodzielnego parzenia. Wówczas konieczne jest zapewnienie elektrycznego czajnika lub dystrybutora z gorącą wodą. Naczynia mogą być jednorazowe (plastikowe) lub ceramiczne. Jak widać z powyższego opisu, sposób organizacji poczęstunku ma bezpośredni wpływ na koszty organizacji szkolenia.

Przykładowy kosztorys szkolenia znajduje się na następnej stronie.

Słownik:

Tablica flipchartowa – rodzaj tablicy zamontowanej na statywie lub specjalnych nóżkach, w kolorze białym, na której można pisać ręcznie suchociernymi pisakami (markerami) lub zawieszać na jej górnej krawędzi blok papieru, dopasowany rozmiarem do wielkości tablicy, z możliwością zrywania każdej zużytej kartki



Czy wiesz?

- » Co to jest kosztorys?
- » Jakie rodzaje kosztów uwzględnia się w kosztorysie?
- » Jakie są składowe koszty merytorycznych i kosztów organizacyjnych szkolenia?

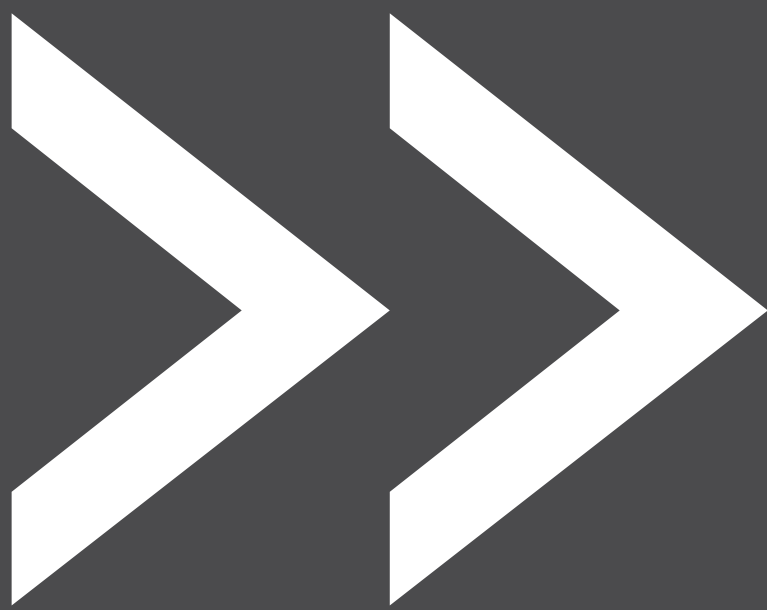
Bindowanie – technologia łączenia luźnych kartek za pomocą plastikowego grzbietu w formie spirali. Nałożenie spirali wymaga wcześniejszego przedziurkowania kart w określony sposób. Odmianą bindowania jest termobindowanie, w którym kartki nie są dziurkowane, ale łączone okładką mającą grzbiet wypełniony klejem

Przykładowy kosztorys 3-dniowego szkolenia dla 20 uczestników

Rodzaj wydatku	Jednostka	Ilość	Cena jednostkowa brutto	Suma końcowa brutto
Wynagrodzenie trenera (stawka zryczałtowana)	dzień szkolenia	3	1400,00 zł	4200,00 zł
Zakup tablicy flipchartowej	szt.	1	380,00 zł	380,00 zł
Pisaki trwałe dla uczestników i trenera	szt.	24	3,50 zł	84,00 zł
Pisaki do tablicy flipchartowej (komplet z gąbką)	szt.	1	35,00 zł	35,00 zł
Papier A4 biały	ryza	1	12,00 zł	12,00 zł
Papier do tablicy flipchartowej	blok	3	35,00 zł	105,00 zł
Skoroszyty plastikowe	szt.	22	0,95 zł	20,90 zł
Segregatory	szt.	3	7,00 zł	21,00 zł
Identyfikatory	szt.	22	0,80 zł	17,60 zł
Usługi kserograficzne A4 jednostronnie, czarno-białe	szt.	22 x 40 s. = 880 s.	0,10 zł	8,00 zł
Usługa dziurkowania (dwie dziurki A4)	szt.	880 s.	0,08 zł	70,40 zł
Ciasteczka	kg	6	15,00 zł	90,00 zł
Herbata	paczka 100 szt.	2	15,00 zł	30,00 zł
Kawa rozpuszczalna	słoik 0,20 kg	3	25,00 zł	75,00 zł
Cukier	kg	2	2,60 zł	5,20 zł
Cytryna	kg	1	6,50 zł	6,50 zł
Śmietanka w proszku	szt.	3	3,00 zł	9,00 zł
Woda mineralna 0,5 l	szt.	80	1,50 zł	120,00 zł
Naczynia jednorazowe — kubki do gorących napojów	paczka 100 szt.	4	12,00 zł	48,00 zł
Naczynia jednorazowe — kubki do zimnych napojów	paczka 100 szt.	4	8,00 zł	32,00 zł
Naczynia jednorazowe — łyżeczki	paczka 100 szt.	4	4,50 zł	18,00 zł
Naczynia jednorazowe — talerzyki	paczka 100 szt.	4	8,50 zł	34,00 zł
Serwetki	paczka	3	3,50 zł	10,50 zł
Inne drobne zakupy (taśma malarska, ręczniki papierowe do toalety, mydło, worki na śmieci)				100,00 zł
Czajnik elektryczny	szt.	2	80,00 zł	160,00 zł
Rezerwa 10%				600,00 zł
RAZEM				6292,10 zł

Źródło: Opracowanie własne.

Jeżeli opisane w kosztorysie szkolenie miałyby zostać zorganizowane w przyszłym roku, wszystkie pozycje kosztorysu należałoby zwiększyć o zakładany wskaźnik inflacji.



>>08

Przygotowanie harmonogramu organizacji szkolenia

Celem tego rozdziału jest przekazanie informacji, jak prawidłowo przygotować harmonogram Gantta realizowanego przedsięwzięcia. Ta umiejętność jest niezbędnym elementem edukacji każdego organizatora szkoleń.

W tym rozdziale poznasz:

- » pojęcie harmonogramu i pojęcie harmonogramu Gantta,
- » podstawowe kroki przy tworzeniu harmonogramu Gantta,
- » sposób wykorzystania harmonogramu Gantta jako narzędzia monitoringu realizacji projektu.

Przygotowanie harmonogramu organizacji szkolenia będzie służyć trzem podstawowym celom. Po pierwsze, umożliwi realizację dodatkowych zadań przy jednoczesnym wykonywaniu rutynowych, codziennych czynności. Po drugie, pozwoli urealnić planowane zamierzenie, a po trzecie stworzy faktyczne podstawy do tego, żeby to przedsięwzięcie – przynajmniej w aspekcie terminowości – zakończyło się sukcesem.

To, co z uporem usiłujemy osiągnąć, staje się łatwiejsze nie dlatego, że zmienił się charakter samego zadania, ale dlatego, że wzrosła nasza zdolność jego realizacji.

Ralph Waldo Emerson⁴³

Harmonogram jest narzędziem zarządzania czasem, które służy do rozplanowania czynności w czasie. W praktyce najczęściej stosowany jest harmonogram Gantta, który przedstawia działania, ich zależności oraz czas trwania (a czasem także wykonawców i inne niezbędne zasoby) na osi czasu lub w określonym kalendarzu.

Harmonogram Gantta najczęściej przyjmuje postać tabeli, w ramach której poszczególnym działaniom przypisuje się czas trwania na skali czasu za pomocą zacieniowania pól lub zastosowania odpowiednich symboli i linii.

>> Harmonogram Gantta – przykładowa tabela

	Jednostka czasu	Jednostka czasu	Jednostka czasu	Jednostka czasu	Jednostka czasu	Jednostka czasu	Jednostka czasu	Jednostka czasu
Działanie a								
Działanie b								
Działanie c								
Działanie d								
Działanie e								
Działanie f								

Źródło: Opracowanie własne.

oś czasu

43 K. Gleeson, Zrób to od razu. Program osobistej efektywności, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008, s. 152.

>> Ciekawostka

Twórcą wykresów Gantta był H. L. Gantt (1861-1919), amerykański inżynier i ekspert wydajności.

Ideę swoich wykresów H. L. Gantt przedstawił już w 1903 r. w referacie *A Graphical Daily Balance in Manufacturing*, wygłoszonym na posiedzeniu Amerykańskiego Stowarzyszenia Inżynierów Mechaników. W pełni rozwiniętą postać uzyskały one w trakcie I wojny światowej, kiedy H. L. Gantt, pracując dla The Ordnance Bureau, a następnie The War Industries Board i The Emergency Fleet Corporation and Shipping Board, otrzymał zadanie koordynowania produkcji w prywatnych i w państwowych przedsiębiorstwach wytwarzających broń i amunicję.

Wykresy H. L. Gantta zyskały międzynarodową sławę dzięki książce jego współpracownika W. Clarka *The Gantt Chart. A Working Tool of Management* opublikowanej w 1922 r. i przetłumaczonej na osiem języków, w tym polski: W. Clark, *Wykresy Gantta jako środek organizacji*, tłum. Adam Kucharzewski, Warszawa 1929. Według historyka zarządzania D. A. Wrena wykresy Gantta umożliwiły całemu światu graficzne planowanie i kontrolę pracy, w tym także kontrolę planów pięcioletnich przez rosyjskich planistów⁴⁴.

Przygotowanie harmonogramu Gantta wymaga wykonania następujących czynności:

1. podziału przedsięwzięcia na etapy lub/i działania cząstkowe,
2. określenia czasu trwania działań cząstkowych,
3. ustalenia kolejności realizacji działań cząstkowych,
4. przeniesienia poczynionych ustaleń do diagramu (tabeli).

Podział przedsięwzięcia na etapy i działania cząstkowe

Podziału przedsięwzięcia na najmniejsze części najlepiej dokonywać stopniowo, najpierw wyodrębniając główne etapy realizacji projektu, a następnie każdy z tych etapów rozpisując na działania.

Stopień szczegółowości tego podziału zależy od specyfiki projektu. Decyzja, czy dane działanie będzie traktowane jako podstawowa jednostka, którą należy umieścić w harmonogramie, czy też należy je podzielić na mniejsze części bądź zagregować z innymi w większy pakiet, jest do pewnego stopnia arbitralna i zależy m.in. od stopnia złożoności całego przedsięwzięcia. Przedsięwzięcia o małym stopniu złożoności nie wymagają szczegółowych harmonogramów, z kolei przedsięwzięcia bardziej złożone powinny mieć harmonogramy odpowiednie do swojego stopnia trudności. Generalnie, im trudniejszy w realizacji jest projekt, tym powinien być bardziej szczegółowy jego harmonogram. Stopień trudności przedsięwzięcia wyznaczają jego obiektywna złożoność i doświadczenie realizatora.

⁴⁴ Dr hab. J. Supernat, Instytut Nauk Administracyjnych, Uniwersytet Wrocławski, Wykład: Wykresy Gantta, źródło: www.supernat.pl/wyklady/plk/i_8_2_Wykresy_Gantta.doc.

Określenie czasu trwania poszczególnych działań cząstkowych

Oszacowanie czasu trwania poszczególnych działań cząstkowych może sprawić trudność osobom, które nie mają żadnych doświadczeń w realizacji podobnych przedsięwzięć. W tej sytuacji warto skorzystać z doświadczeń innych osób, które mają już za sobą realizację takich działań, a jeżeli w najbliższym otoczeniu takich osób nie ma, samodzielnie dokonać oszacowania, kierując się przy tym po prostu zdrowym rozsądkiem. Jednostkami czasu, na podstawie których można zbudować harmonogram są: dni, tygodnie, miesiące, a nawet kwartały. Wybór jednostki czasu zależy od wielkości projektu i przewidywanego czasu trwania. Im krótszy okres realizacji, tym mniejsza powinna być jednostka.



Uwaga

Harmonogram powinien być na tyle szczegółowy, aby był użyteczny. Jeśli będzie zbyt ogólny – możliwość kontroli będzie zbyt ograniczona; jeśli będzie zbyt szczegółowy – jego stosowanie będzie trudne i czasochłonne.

Ustalenie kolejności realizacji poszczególnych działań cząstkowych

Ustalenie kolejności działań wynika z dwóch przesłanek:

- » związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi działaniami,
- » indywidualnych preferencji sposobu postępowania.

Pierwszy element ma charakter obiektywny. Rolą osoby sporządzającej harmonogram jest jedynie wychwycenie istniejących zależności, np. nie jest możliwe rozpoczęcie powielania materiałów, jeżeli nie zostały one jeszcze opracowane.

Inaczej jest w przypadku, gdy z logicznego punktu widzenia kolejność działań może być dowolna. Wówczas działania mogą być także realizowane równolegle, o ile zasoby kadrowe na to pozwalają.

Ustalając kolejność działań, należy zawsze zaczynać od identyfikacji logicznych zależności pomiędzy działaniami lub stwierdzenia ich braku. Pomocna w tym względzie może być **metoda tzw. bezpośrednich poprzedników (BP)**. Zastosowanie tej metody polega na wykorzystaniu prostej, ale użytecznej tabeli, zawierającej zestaw wcześniej zidentyfikowanych działań oznaczonych symbolami, które są zapisane w dowolnej kolejności oraz kolumny bezpośrednich poprzedników (BP). Na poziomie poszczególnych działań w kolumnie BP wpisuje się symbol działania, które musi zostać wykonane (zakończone), aby dane działanie rozpocząć (np. powielanie materiałów można zlecić dopiero po ich opracowaniu, co oznacza, że „opracowanie materiałów” jest bezpośrednim poprzednikiem działania „powielanie materiałów”). W przypadku braku takich zależności przy danym działaniu stawia się kreskę.

Tabela na sąsiedniej stronie jest przykładem określenia zależności pomiędzy poszczególnymi działaniami dla organizacji szkolenia.



Określenie kolejności działań za pomocą bezpośrednich poprzedników (BP) – przykład

Symbol	Nazwa działania	BP
a	Dokonanie wstępnego rozeznania potrzeb w zakresie organizacji szkolenia	-
b	Znalezienie trenera, który przygotowuje i poprowadzi szkolenie	a
c	Przeprowadzenie badania potrzeb szkoleniowych przez trenera	b
d	Ustalenie terminu i miejsca szkolenia	b
e	Przygotowanie programu szkolenia	c
f	Rekrutacja uczestników szkolenia	e, d
g	Opracowanie materiałów szkoleniowych	e
h	Powielenie i oprawa materiałów szkoleniowych	g
i	Wynajem sali szkoleniowej	d
j	Zakup materiałów piśmienniczych	f
k	Zakup artykułów spożywczych	f
l	Zakup usługi cateringowej	f
ł	Przygotowanie sali szkoleniowej	i, h, j, k, p
m	Potwierdzenie uczestnictwa w szkoleniu	f
n	Przygotowanie ankiet ewaluacyjnych	e
o	Zatrudnienie recepcjonisty	f
p	Przeszkolenie recepcjonisty	o
r	Realizacja szkolenia	l, ł, m, n, t
s	Analiza ankiet ewaluacyjnych i opracowanie raportu	r
t	Wydrukowanie zaświadczeń dla uczestników szkolenia	m

Źródło: Opracowanie własne.

W przedstawionym przykładzie pojawia się kilkanaście zależności, część z nich jest oczywista, np. przygotowanie sali szkoleniowej wymaga wcześniejszego jej wynajęcia. Inne mogą być dyskusyjne, ponieważ są oparte na pewnych założeniach lub preferencjach, np. zatrudnienie recepcjonisty jest poprzedzone rekrutacją uczestników szkolenia, co wynika z chęci uzyskania – przed zatrudnieniem – potwierdzenia, że szkolenie się odbędzie. Inny przykład: opracowanie ankiet ewaluacyjnych poprzedzone jest opracowaniem programu szkolenia. Ta kolejność jest wynikiem założenia, że w ankiecie ewaluacyjnej będzie dokonywana ocena poszczególnych części szkolenia. W praktyce w wielu instytucjach szkoleniowych ankieta ma charakter uniwersalny i jej opracowanie nie wymaga znajomości programu szkolenia.

Bez dokonania identyfikacji zależności kolejność wykonywania opisanych działań prawdopodobnie odpowiadałaby kolejności wierszy w tabeli na następnej stronie.

Intuicyjne określenie kolejności działań - przykład

Symbol	Nazwa działania	BP
a	Dokonanie wstępnego rozeznania potrzeb w zakresie organizacji szkolenia	-
b	Znalezienie trenera, który przygotowuje i poprowadzi szkolenie	a
c	Przeprowadzenie badania potrzeb szkoleniowych przez trenera	b
d	Ustalenie terminu i miejsca szkolenia	c
e	Wynajem sali szkoleniowej	d
f	Przygotowanie programu szkolenia	e
g	Rekrutacja uczestników szkolenia	f
h	Zatrudnienie recepcjonisty	g
i	Przeszkolenie recepcjonisty	h
j	Opracowanie materiałów szkoleniowych	i
k	Powielenie i oprawa materiałów szkoleniowych	j
l	Zakup materiałów piśmienniczych	k
ł	Zakup artykułów spożywczych	l
m	Zakup usługi cateringowej	ł
n	Potwierdzenie uczestnictwa w szkoleniu	m
o	Wydrukowanie zaświadczeń dla uczestników szkolenia	n
p	Przygotowanie ankiet ewaluacyjnych	o
r	Przygotowanie sali szkoleniowej	p
s	Realizacja szkolenia	r
t	Analiza ankiet ewaluacyjnych i opracowanie raportu	s

Źródło: Opracowanie własne.

Zadawalając się kolejnością intuicyjną, można utracić możliwość efektywnego zaplanowania działań. W przedstawionym przykładzie realizacja projektu na podstawie intuicyjnego harmonogramu będzie trwała dłużej niż w przypadku skorzystania z harmonogramu zbudowanego z uwzględnieniem związków przyczynowo-skutkowych, ponieważ w wersji „intuicyjnej” trudniej jest zaplanować równoczesne wykonywanie kilku działań.

Przeniesienie poczynionych ustaleń do diagramu (tabeli)

Po oszacowaniu czasu niezbędnego do realizacji poszczególnych działań i uwzględnieniu ewentualnych zależności między działaniami można rozpocząć budowę właściwego harmonogramu.

Harmonogram Gantta – przykładowa tabela

	1. tydzień	2. tydzień	3. tydzień	4. tydzień	5. tydzień	6. tydzień	7. tydzień	8. tydzień	9. tydzień
Działanie a									
Działanie b									
Działanie c									
Działanie d									
Działanie e									
Działanie f									

Źródło: Opracowanie własne.

Jego pierwsza wersja powinna zostać zweryfikowana pod kątem dostępności zasobów, szczególnie zasobów ludzkich. Przy realizacji wielu przedsięwzięć działania cząstkowe mogą być wykonywane jednocześnie lub w dowolnej kolejności, co zdecydowanie skraca czas potrzebny na wykonanie całego projektu. Jednak warunkiem zastosowania takiego rozwiązania jest posiadanie odpowiedniej liczby pracowników. Tworząc harmonogram Gantta, warto go od razu dostosować do pełnienia funkcji narzędzia monitorującego przebieg realizacji przedsięwzięcia.

Fragment harmonogramu Gantta – z zaznaczeniem planu oraz wykonania – przykład (P – plan, W – wykonanie)

	1. tydzień	2. tydzień	3. tydzień	4. tydzień	5. tydzień	6. tydzień	7. tydzień	8. tydzień	9. tydzień
Działanie a	P	P							
Działanie b	W	W	W						
Działanie c			P	W	P	W			
Działanie d				P	W	W			
Działanie e					P	W	W		
Działanie f						P	P	P	W

Źródło: Opracowanie własne.

Czy wiesz?

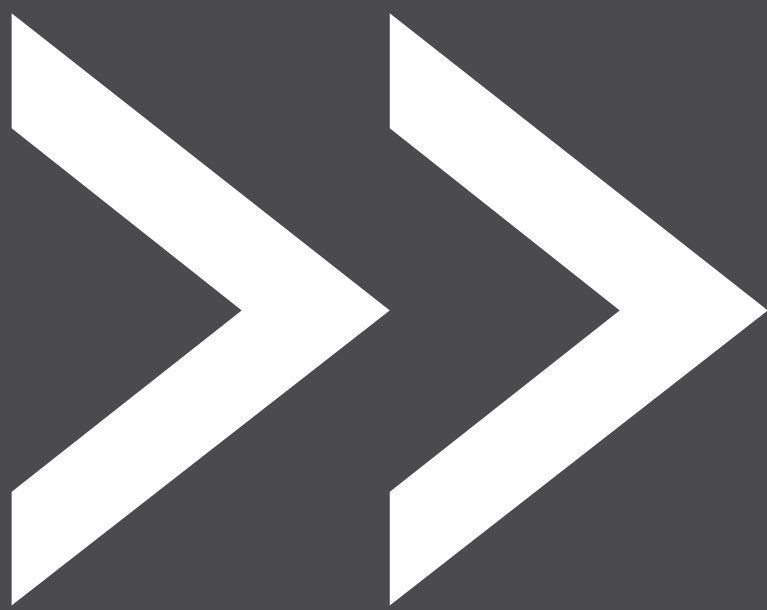
- » Czym jest harmonogram?
- » Jaką postać ma harmonogram Gantta?
- » Jakich czynności wymaga opracowanie harmonogramu Gantta?
- » Od jakich czynników zależy szczegółowość harmonogramu?
- » Od jakich czynników zależy ustalenie kolejności działań częściowych?

Można to uzyskać przeznaczając dla każdego zadania dwa odrębne wiersze na skali czasu, przy czym górny wiersz będzie służył przedstawieniu planu realizacji działania, a dolny — oznaczaniu rzeczywistych czasów realizacji działania podczas wdrażania przedsięwzięcia. W przypadku budowy harmonogramu w formie diagramu działania planowane mogą być zacieniane innym kolorem niż działania faktycznie wykonane (znaczenie poszczególnych kolorów powinno zostać opisane w legendzie). Można również stosować oznakowanie literowe, np. P – plan, W – wykonanie, lub rysować

linie poziome z pionowymi kreskami oznaczającymi daty początku i końca zadania (dla oznaczenia działań faktycznie wykonanych można w takiej sytuacji stosować linię falistą).

Polecana strona internetowa:

www.ganttproject.biz — strona, na której można pobrać darmowy program do budowy harmonogramu Gantta; dostępna jest wersja w języku angielskim.



>>09

Kontraktowanie usług szkoleniowych,
specyfikacja usług szkoleniowych

Celem tego rozdziału jest przedstawienie, w jakich sytuacjach konieczny będzie zakup usług szkoleniowych przez biblioteki publiczne w trybie określonym przez ustawę Prawo zamówień publicznych oraz wskazanie dwóch zasadniczych trudności w zakupach usług szkoleniowych.

W tym rozdziale poznasz:

- » wartość zamówienia, po której przekroczeniu konieczne jest stosowanie ustawy Prawo zamówień publicznych,
- » sposób i termin obliczania wartości zamówienia,
- » wykaz przepisów, których nie musi przestrzegać zamawiający usługę szkoleniową w trybie ustawy Prawo zamówień publicznych,
- » elementy specyfikacji usługi szkoleniowej, których określenie jest niezbędne do prawidłowego przygotowania kosztorysu szkolenia i dobrej współpracy z wykonawcą szkolenia,
- » pułapki, które czyhają na zamawiającego podczas oceny spełniania przez wykonawcę takich kryteriów wyboru oferty jak doświadczenie i umiejętności.

Sektor finansów publicznych, do którego należą biblioteki publiczne, jest zobowiązany do stosowania ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (tekst jednolity Dz.U. z 2007 r. nr 223, poz. 1655).

Czy oznacza to, że wykonawca szkolenia musi być wyłaniany w drodze przetargu publicznego? Niekoniecznie. Art. 4 ust. 1 pkt. 8 ustawy Prawo zamówień publicznych stanowi, że ustawy nie stosuje się do zamówień i konkursów, których wartość nie przekracza wyrażonej w złotych równowartości kwoty 14 000 euro.

Podstawą przeliczenia wartości zamówień publicznych jest średni kurs złotego, określany rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów raz na dwa lata⁴⁵. Obecnie⁴⁶ wynosi on 3,8771 zł⁴⁷. A zatem wartością, po której przekroczeniu powstaje obowiązek stosowania ustawy Prawo zamówień publicznych, jest kwota 54 279,40 zł.

Jak obliczyć wartość zamówienia?

Podstawą ustalenia wartości zamówienia jest całkowite szacunkowe wynagrodzenie wykonawcy, bez podatku od towarów i usług (a więc netto), ustalone przez zamawiającego z należytą starannością⁴⁸. W przypadku usług szkoleniowych kwestia podatku VAT nie ma tak istotnego znaczenia, ponieważ są one zwolnione z podatku VAT⁴⁹.

⁴⁵ Art. 35 ust. 3 ustawy z 29 stycznia 2004 r., Prawo zamówień publicznych (tekst jednolity Dz. U. z 2007 r., nr 223, poz. 1655).

⁴⁶ Październik 2008 r.

⁴⁷ Źródło: Rozporządzenie z 19 grudnia 2007 r. w sprawie średniego kursu złotego w stosunku do euro stanowiącego podstawę przeliczania wartości zamówień publicznych (Dz.U. z 27 grudnia 2007 r.).

⁴⁸ Art. 32 ust.1 ustawy Prawo zamówień publicznych.

⁴⁹ W myśl art. 7 ust. 1 pkt 2 Ustawy z 8 stycznia 1993 r. o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym (Dz. U. nr 11, poz. 50 z późn. zm.) zwalnia się od podatku od towarów i usług oraz podatku akcyzowego świadczenie usług wymienionych w załączniku nr 2. W załączniku, stanowiącym wykaz usług, których świadczenie jest zwolnione od podatku, w pozycji 19 wymieniono pod symbolem PKWiU 80 „ Usługi w zakresie edukacji”. Za usługi w zakresie edukacji uznaje się usługi szkoleniowe, które spełniają warunki określone w ustawie z 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 1996 r. nr 67, poz. 329 z późn. zm.) oraz w rozporządzeniu ministra edukacji narodowej oraz ministra pracy i polityki społecznej z 12 października 1993 r. w sprawie zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych i wykształcenia ogólnego dorosłych (Dz. U. nr 103, poz. 472 z późn. zm.). Istotnym dla oceny rodzaju szkolenia jest podmiot je realizujący i cel, w jakim to czyni oraz czy usługa szkoleniowa jest usługą zasadniczą, czy też stanowiącą część innej usługi. Z uwagi na zakres merytoryczny podręcznika, kwestie te nie są przedmiotem szczegółowych analiz i osoby zainteresowane tą tematyką powinny sięgnąć do fachowych opracowań, dotyczących podatku VAT.

Jeżeli zamawiający dopuszcza możliwość składania ofert częściowych albo udziela zamówienia w częściach, z których każda stanowi przedmiot odrębnego postępowania, wartością zamówienia jest łączna wartość poszczególnych części zamówienia⁵⁰. Na przykład gdy w trakcie najbliższego roku planowana jest realizacja szkoleń z kilku różnych tematów, na tyle specjalistycznych, że niekoniecznie jedna firma szkoleniowa będzie w stanie je przygotować i przeprowadzić, a więc zasadne jest dopuszczenie możliwości składania ofert częściowych, na wartość zamówienia będą składać się wynagrodzenia za wszystkie planowane szkolenia, bez względu na to, że zamówienie to będzie udzielane w odrębnych zleceniach. Podobnie będzie w przypadku realizacji programu szkoleniowego, a więc kilku szkoleń, które są przeprowadzane w pewnych odstępach czasu, ale stanowią całość i mogą być realizowane przez jednego wykonawcę. Podstawą obliczenia wartości zamówienia będzie suma wynagrodzeń za wszystkie szkolenia. Oczywiście, jeżeli wyodrębniona jednostka organizacyjna zamawiającego, posiadająca samodzielność finansową, udziela zamówienia związanego z jej własną działalnością, wartość udzielanego zamówienia ustala się odrębnie od wartości zamówień udzielanych przez inne jednostki organizacyjne tego zamawiającego mające samodzielność finansową⁵¹.

Dokonując obliczenia wartości zamówienia, należy pamiętać także o tym, że zamawiający nie może unikać stosowania przepisów ustawy dzieląc zamówienia na części lub zaniżając jego wartość⁵².

Do określenia, czy konieczne jest stosowanie ustawy Prawo zamówień publicznych, istotny jest także moment obliczania wartości zamówienia. Zgodnie z zapisami ustawy⁵³ w przypadku zamówienia na usługi wartość zamówienia ustala się nie wcześniej niż trzy miesiące przed dniem wszczęcia postępowania o udzielenie zamówienia, a jeżeli po ustaleniu wartości zamówienia nastąpiła zmiana okoliczności mających wpływ na wartość zamówienia, zamawiający przed wszczęciem postępowania dokonuje zmiany tej wartości. Jeżeli zatem po ustaleniu wartości zamówienia okaże się, że zmianie ulega stawka trenerska, zmienia się liczba uczestników lub inny element mający wpływ na wartość zamówienia i po tej zmianie przekracza ono próg 14 000 euro, będzie konieczne stosowanie ustawy Prawo zamówień publicznych.

Można przypuszczać, że w przypadku organizacji szkoleń przez biblioteki publiczne do przekroczenia progu wartości zamówienia powodującego konieczność stosowania ustawy Prawo zamówień publicznych będzie dochodziło raczej sporadycznie. Jeżeli jednak tak by się stało, warto wiedzieć, że w postępowaniach o udzielenie zamówień, których przedmiotem są usługi szkoleniowe lub edukacyjne, zamawiający może nie stosować niektórych, enumeratywnie wymienionych przepisów ustawy dotyczących:

- » terminów składania wniosków o dopuszczenie do udziału w postępowaniu lub terminów składania ofert,
- » wadium,
- » zakazu ustalania kryteriów oceny ofert na podstawie właściwości wykonawcy,
- » innych niż dotyczące wartości zamówienia przesłanek wyboru trybu negocjacji z ogłoszeniem, negocjacji bez ogłoszenia, zapytania o cenę, licytacji elektronicznej oraz przesłanek wyboru trybu zamówienia z wolnej ręki oraz obowiązku informowania w tych przypadkach prezesa Urzędu Zamówień Publicznych⁵⁴.

⁵⁰ Art. 32 ust. 4 ustawy Prawo zamówień publicznych.

⁵¹ Art. 32 ust. 5 ustawy Prawo zamówień publicznych.

⁵² Art. 32 ust. 2 ustawy Prawo zamówień publicznych.

⁵³ Art. 35 ust. 1 i 2 ustawy Prawo zamówień publicznych.

⁵⁴ Art. 5 ust. 1 ustawy Prawo zamówień publicznych.

Użyte przez ustawodawcę sformułowanie „może” wskazuje na fakultatywność ww. uprawnienia. Zamawiający nie ma obowiązku, ale może w przypadku udzielania zamówienia na usługi w zakresie szkolenia odstąpić od stosowania przepisów określonych w art. 5 ust. 1 Prawa zamówień publicznych.

- » Po pierwsze, zamawiający może zrezygnować ze stosowania niektórych wymogów ustawowych w zakresie prowadzenia postępowania o zamówienie publiczne, co niewątpliwie upraszcza prowadzenie postępowania.
- » Po drugie, zamawiający ma prawo ustalić kryteria oceny ofert na podstawie właściwości wykonawcy, co w praktyce oznacza, że ze względu na specyfikę samej usługi powinien wziąć pod uwagę nie tylko zaproponowaną cenę, ale przede wszystkim cechy samego wykonawcy, np. jego doświadczenie, umiejętności itp.
- » Po trzecie, zamawiający może udzielić zamówienia na usługi szkoleniowe w jednym z trybów wymienionych w art. 5 ust. 1 ustawy Prawo zamówień publicznych, nie biorąc pod uwagę określonych w ustawie przesłanek wyboru tych trybów (innych niż dotyczących wartości zamówienia). Zastrzeżenie dotyczące wartości zamówienia ma zastosowanie tylko w przypadku trybu zapytania o cenę, który (zgodnie z art. 70 ww. ustawy) może być zastosowany jedynie wtedy, gdy wartość zamówienia nie przekracza wyrażonej w złotych równowartości kwoty 133 000 euro⁵⁵.

Jak wspomniano, obowiązek stosowania ustawy Prawo zamówień publicznych w stosunku do usług szkoleniowych będzie występował rzadko, jedynie wtedy, gdy wartość zamówienia przekroczy 14 000 euro, a jeżeli nawet wystąpi, to sposób wyłaniania wykonawcy tych usług jest zdecydowanie mniej sformalizowany niż przy usługach innego rodzaju. W tym opracowaniu nie ma możliwości szczegółowego omówienia zagadnień kontraktowania usług szkoleniowych zarówno w trybie wynikającym z ww. ustawy, jak i w postępowaniach nieregulowanych ustawą Prawo zamówień publicznych. Osoby zainteresowane tą tematyką powinny sięgnąć do literatury fachowej lub skorzystać z odpowiednich szkoleń.

Warto jednak zwrócić uwagę na dwie kwestie, które zawsze stanowią pewną trudność dla osób zainteresowanych zakupem usług szkoleniowych⁵⁶, bez względu na to, czy występuje konieczność stosowania trybów ustawowych, czy nie. Są to: właściwe opisanie przedmiotu zamówienia oraz takie określenie kryteriów wyboru wykonawcy, które faktycznie pozwoli na wybranie właściwej osoby prowadzącej szkolenie.

Opisanie przedmiotu zamówienia

Precyzyjne opisanie przedmiotu zamówienia jest istotne dla zagwarantowania porównywalności ofert oraz późniejszej współpracy z wykonawcą, która z pewnością będzie łatwiejsza i bardziej owocna, jeżeli nie będzie nieporozumień, po czyjej stronie leży odpowiedzialność za wykonanie określonych działań i kto ponosi ich koszty.

⁵⁵ Art. 11 ust. 8 ustawy Prawo zamówień publicznych oraz rozporządzenie prezesa Rady Ministrów z 19 grudnia 2007 r. w sprawie kwot wartości zamówień oraz konkursów, od których jest uzależniony obowiązek przekazywania ogłoszeń Urzędowi Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich (Dz.U. z 2007 r., nr 241, poz. 1762).

⁵⁶ Jedyną sytuacją, w której problem określania przedmiotu zamówienia lub/i kryteriów wyboru wykonawcy nie wystąpi, jest niedokonywanie wyboru, wynikające raczej z podjęcia decyzji, że zamówienie zostanie powierzone konkretnemu wykonawcy, niż z braku konkurencyjnych ofert.

Właściwe opisanie przedmiotu zamówienia, jakim jest usługa szkoleniowa, wymaga podania następujących danych:

1. Tematyka szkolenia, opis jego potencjalnych uczestników oraz oczekiwana metodyka pracy

Tematyka szkolenia może być określona w sposób ogólny lub poprzez podanie wykazu zagadnień, które mają być przedmiotem szkolenia. Szczegółowy zakres merytoryczny szkolenia powstanie w wyniku badania potrzeb szkoleniowych lub zostanie zaproponowany przez wykonawcę szkolenia na podstawie jego własnych doświadczeń. Na tym etapie planowania szkolenia nie jest niezbędny.

Wskazanie, do kogo szkolenie będzie adresowane, pozwoli wykonawcy zorientować się, jaki powinien być poziom merytoryczny szkolenia oraz oszacować stopień trudności.

W zakresie metodyki szkolenia należy wskazać oczekiwane proporcje pomiędzy teorią a praktyką, co z kolei pozwoli ocenić, na ile szkolenie służy pozyskaniu wiedzy, a na ile kształtowaniu umiejętności. Przygotowanie szkolenia, które ma być w znacznej mierze prowadzone metodami aktywnymi, jest trudniejsze, niejednokrotnie wymaga udziału dwóch trenerów i użycia dodatkowego sprzętu, np. kamery.

2. Wymiar czasowy szkolenia, czyli liczba dni i liczba godzin szkoleniowych oraz wstępne określenie terminów ich realizacji

Zazwyczaj przyjmuje się, że dzień szkoleniowy składa się z 4 sesji szkoleniowych, z których każda trwa 1,5 godziny, co łącznie daje 6 godzin efektywnego szkolenia. W każdej sesji szkoleniowej mieszczą się dwie godziny szkoleniowe, które są liczone tak jak godziny lekcyjne, po 45 minut. Cały dzień szkoleniowy składa się więc z 8 godzin szkoleniowych, co równa się 6 godzinom zegarowym. Oczywiście szkolenie nie jest realizowane w trybie ciągłym, pomiędzy poszczególnymi sesjami są przerwy, w tym także - często dłuższa - przerwa na obiad. Szkolenie wraz z przerwami nie przekracza zwykle 8 godzin zegarowych.

Istotna jest także informacja, czy szkolenie trwające kilka dni będzie realizowane łącznie (dzień po dniu), czy etapami (np.: dwa dni szkolenia, następnie miesięczna przerwa i znowu dwa dni szkolenia). Realizacja szkolenia etapami podnosi koszty dojazdów.

Termin realizacji usługi szkoleniowej na tym etapie organizacji szkolenia może być określony dość ogólnie, np. II kwartał bieżącego roku, w maju i czerwcu.

3. Liczba uczestników i wielkość grupy szkoleniowej

Liczba uczestników szkolenia jest istotnym elementem kosztorysu szkolenia i ma wpływ na jego cenę. Niejednokrotnie cena szkolenia bywa nawet określana w przeliczeniu na jednego uczestnika. Liczba uczestników ma także wpływ na liczbę grup szkoleniowych i zatrudnianych trenerów. Szkolenia realizowane w dużych grupach oraz szkolenia warsztatowe wymagają udziału nie jednego, ale dwóch trenerów. Z tego powodu w opisie przedmiotu zamówienia należy podać ogólną liczbę uczestników (dla wszystkich planowanych

szkoleń) oraz planowaną liczbę osób w każdej z grup. Dla zagwarantowania porównywalności ofert konieczne jest także podanie liczby wymaganych trenerów, jeżeli zaplanowano większą grupę szkoleniową lub intensywne szkolenie warsztatowe. Można przyjąć, że przy standardowym szkoleniu na grupę do 25 osób wystarczy jeden trener, natomiast przy warsztatach, szczególnie z umiejętności interpersonalnych, jeden trener wystarczy na 10-15 osób. Oczywiście należy być świadomym tego, że udział drugiego trenera zdecydowanie podnosi koszty szkolenia, ale jednocześnie zwiększa jego skuteczność.

4. Materiały szkoleniowe dla uczestników

W tym przypadku należy podać informację, czy opracowanie materiałów szkoleniowych jest także przedmiotem zamówienia, a jeśli tak, to z czego te materiały mają się składać, tzn. czy konieczne będzie opracowanie podręcznika szkoleniowego, czy też materiały szkoleniowe będą się ograniczać do prezentacji multimedialnej oraz materiałów używanych w trakcie szkolenia. Podręcznik powinien być opisany przynajmniej pod względem liczby stron.

Kolejne istotne informacje to określenie, kto będzie odpowiedzialny za powielenie materiałów szkoleniowych dla uczestników oraz jakie są ewentualne wymagania co do ich wyglądu (spięcie w jedną całość, zbindowanie, segregator, plastikowy skoroszyt, teczka itp.).

Standardowy pakiet obejmuje zazwyczaj opracowanie prezentacji, która jest następnie drukowana w formie materiałów informacyjnych i powielana dla uczestników szkolenia oraz opracowanie i powielenie materiałów do rozdania i wykorzystania w czasie szkolenia. Powieleniem materiałów zajmuje się zazwyczaj organizator, a jeżeli nie ma ku temu odpowiednich zasobów, zleca te czynności wykonawcy szkolenia. Wydruki prezentacji i materiały są umieszczane w plastikowych skoroszytach lub – w przypadku większej objętości – segregatorach.

5. Miejsce szkolenia, sala szkoleniowa, sprzęt i wyposażenie konieczne do przeprowadzenia szkolenia

Konieczne jest określenie miejsca szkolenia (miejscowości lub rejonu), ponieważ koszty dojazdu mają także wpływ na cenę szkolenia.

Zamawiający usługę szkoleniową powinien także określić, czy znalezienie i wynajęcie sali szkoleniowej będzie należało do obowiązków wykonawcy, czy też szkolenie odbędzie się w miejscu i pomieszczeniach wskazanych przez zamawiającego i wynajętych na jego koszt.

Następny istotny element to sprzęt do prezentacji. Jeżeli zamawiający nie jest w stanie zapewnić rzutnika multimedialnego, to w opisie przedmiotu zamówienia należy podać, że zapewnienie tego sprzętu będzie należało do obowiązków wykonawcy szkolenia. W przypadku trudności w zapewnieniu innych materiałów/narzędzi, takich jak: tablica do pisania lub tablica z papierem, pisaki i papier dla uczestników do pracy w trakcie ćwiczeń, także warto od razu umieścić stosowną informację w opisie przedmiotu zamówienia. Zapewnienie tych materiałów nie powinno mieć istotnego wpływu na cenę szkolenia, a ułatwi późniejszą współpracę z wykonawcą szkolenia.

6. Dodatkowe elementy mające wpływ na cenę szkolenia

Dodatkowym elementem przedmiotu zamówienia może być badanie potrzeb szkoleniowych uczestników szkolenia lub dokonanie ewaluacji szkolenia.

Z kwestii organizacyjnych istotna jest informacja, kto zapewnia catering w czasie szkolenia. W przypadku szkoleń kilkudniowych, odbywających się do późnych godzin popołudniowych lub wieczornych albo rozpoczynających się we wczesnych godzinach porannych istotna jest także informacja, czy zamawiający zapewnia nocleg dla trenerów (i pokrywa jego koszty). Jeżeli nie, to należy taką informację podać, aby została ona ujęta w kalkulacji kosztów szkolenia.

Określenie kryteriów wyboru wykonawcy

Ocena spełniania przez wykonawcę szkolenia kryteriów wyboru oferty, związanych z cechami wykonawcy, jest niezwykle trudna. Przy precyzyjnym określeniu przedmiotu zamówienia jedynym kryterium może być cena, ale w przypadku tego typu usług nie jest to kryterium najistotniejsze. Tanie szkolenie może się w istocie okazać bardzo drogie, ponieważ jego skuteczność będzie bardzo niska. Jednocześnie żaden zamawiający nie chciałby za szkolenie płacić więcej niż jest to konieczne. Do wyboru, oprócz ceny, są więc stosowane takie kryteria jak doświadczenie, umiejętności wykonawcy. I tu zaczyna się podstawowa trudność, ponieważ umiejętności i doświadczenie wykonawcy trudno jest poddać obiektywnej ocenie. Poniżej zamieszczono kilka wskazówek i zaleceń, których przestrzeganie nie gwarantuje wyboru najlepszego wykonawcy szkolenia, ale może uchronić przed współpracą z niezbyt dobrym trenerem.

1. Wykształcenie trenera nie ma istotnego znaczenia dla jakości jego pracy. Przez pewien czas działał na rynku znakomity trener zagadnień finansowych, który nie ukończył studiów wyższych. Wielu bardzo dobrych trenerów ma zupełnie inne wykształcenie kierunkowe, niezwiązane z dziedziną, której nauczaniem się zajmują.
2. Wysoki poziom wiedzy niekoniecznie musi iść w parze z umiejętnością jej przekazywania.
3. Pracownicy naukowcy wyższych uczelni są niejednokrotnie mocno przywiązani do pracy metodą wykładową i niekiedy mają trudności z przejściem od teorii do praktyki, a także w komunikacji z osobami z zupełnie innego środowiska.
4. Doświadczenia trenera nie da się obliczyć liczbą przeszkolonych osób. Na jednym wykładzie na uczelni czy na seminarium może być 100-200 osób i fakt ten nie świadczy o niczym innym jak tylko o obecności tych osób.
5. Trener często uczy się sam, a więc nie ma sensu wymagać od niego zaświadczeń o ukończeniu szkolenia z danej dziedziny. Wielu trenerów nigdy nie uczestniczyło w szkoleniach z tematyki, w której sami są specjalistami.
6. Doświadczenie firmy szkoleniowej i okres jej obecności na rynku nie gwarantują, że firma zaofertuje dobre szkolenie. Szkolenie prowadzi konkretny trener, a nie firma, i to jego doświadczenie jest istotne.
7. Znajomość specyfiki środowiska, z którego rekrutują się uczestnicy szkolenia, może pozytywnie wpłynąć na jakość szkolenia.
8. Prowadzenie szkoleń z danej tematyki w przeszłości zwiększa szansę, ale nie gwarantuje, że trener przeprowadzi dobre szkolenie.
9. Wprowadzenie wymogu przeprowadzenia kilku szkoleń z danej tematyki w ciągu ostatniego roku nie gwarantuje, że trener zaprezentuje najświeższą wiedzę z danej dziedziny. Niektórzy trenerzy wykorzystują te same materiały od kilku lat i niczego w swoich szkoleniach nie zmieniają.

10. Wysoka ocena pracy trenera może, ale nie musi świadczyć o jego wysokich umiejętnościach. Istotny jest fakt, czy tę ocenę uzyskał w jednym, kilku czy kilkunastu szkoleniach prowadzonych dla różnych grup uczestników i instytucji. Wysoka ocena uzyskana w wielu szkoleniach prowadzonych dla różnych grup i organizacji zwiększa szansę, że trener okaże się dobrym fachowcem. Warto zwrócić uwagę również na to, czy w ocenianych szkoleniach znajdowały się szkolenia z tematyki interesującej organizatora. Niestety często trenerzy, których szkolenie jest bardziej spektaklem niż skutecznym procesem uczenia się, mają także wysokie oceny.
11. Pisemne referencje zawsze są dobre, innych – tych mniej pochlebnych – nie dołącza się do oferty.
12. Kilkakrotne zlecenia od tej samej instytucji mogą świadczyć o tym, że jest ona zadowolona z pracy trenera lub o tym, że jest on najtańszy lub ma zaprzyjaźnionych pracowników, którzy pomagają pozyskać zlecenia.

Jak widać wybór wykonawcy szkolenia naprawdę nie jest prosty. Dokonując takiego wyboru, trzeba być świadomym, o czym naprawdę świadczą żądane przez zamawiającego dokumenty i dane. Na ich podstawie niekoniecznie uda się wyłonić najlepszego wykonawcę szkolenia.

Ocena propozycji programu szkoleniowego jako jedno z kryteriów wyboru dostawcy usług szkoleniowych

Ocena programu szkolenia jest pomocnym narzędziem przy wyborze dostawcy usług. Jeśli zdarzy się sytuacja, że na przykład trzech potencjalnych wykonawców będzie spełniać warunki wskazane w specyfikacji zamówienia, ta ocena może być decydująca.

Analizując propozycje programu szkoleniowego, składający zamówienie może ocenić profesjonalizm dostawcy, kompleksowość jego oferty i jakość proponowanych rozwiązań. Profesjonalizm wyraża się przede wszystkim w terminowości złożenia oferty, jej przejrzystej i atrakcyjnej formie, a także w wyrażeniu gotowości do dalszych negocjacji zakresu lub metodologii szkoleniowej. Jakość rozwiązań, a więc właściwy dobór zagadnień merytorycznych i metod w ramach wskazanej tematyki, może wymagać wiedzy specjalistycznej lub konsultacji z ekspertami. Można również przeprowadzić badanie opinii reprezentantów grupy docelowej tuż po ich zapoznaniu się z ofertą.

Ocena kompleksowości oferty wymaga sprawdzenia, czy w programie szkoleniowym ujęte zostały wszystkie najważniejsze kwestie. Scharakteryzowano je na kolejnej stronie w dwóch grupach: założenia merytoryczne i ramowy program szkolenia.

Podczas oceniania ofert warto także pamiętać, że wstępny program szkolenia jest zazwyczaj punktem wyjścia do dalszych negocjacji. Opracowanie i przedstawienie ostatecznej wersji szkolenia wymaga od dostawcy dokładnego rozeznania oczekiwań i potrzeb klienta.

Założenia szkolenia — informacja o przyjętych celach, wstępnych warunkach i kontekście szkolenia. Jest to również miejsce na wpisanie wszelkich uwag, które mogą być pomocne przy organizowaniu lub prowadzeniu szkolenia. Najważniejsze z nich to:

Cel szkolenia	Jakie cele ogólne i szczegółowe zostaną osiągnięte dzięki realizacji szkolenia?
Opis grupy docelowej (jakościowo, ilościowo)	Dla kogo jest przewidziane szkolenie (wykształcenie, stanowisko itp.)? Dla ilu osób przewidziane jest szkolenie?
Opis wymaganego poziomu kompetencji „na wejściu”⁵⁷	Jaki powinien być poziom zaawansowania uczestników w zakresie tematyki szkolenia, by było efektywne i skuteczne?
Metodologia szkoleniowa	Jakimi metodami będzie prowadzone szkolenie? Jakie jest uzasadnienie?
Materiały szkoleniowe	Jakie materiały szkoleniowe oferuje dostawca?
Zakładane ramy czasowe	Ile dni/spotkań przewiduje szkolenie? Ile godzin przewiduje jedno spotkanie? Czy program przewiduje przerwy?
Wskazówki dla organizatora	Czy szkolenie będzie wymagać od organizatora zapewnienia specjalnych warunków, narzędzi, materiałów?

Ramowy program szkolenia — zapis proponowanego przebiegu zajęć. Często przyjmuje on postać tabelaryczną, ale nie jest to warunek konieczny. Program ramowy powinien mieć atrakcyjną formę, ponieważ często to właśnie on (po ostatecznym zatwierdzeniu) jest prezentowany uczestnikom szkolenia. Program powinien uwzględniać następujące aspekty:

Podział na spotkania/dni	Odrębna tabela lub akapit dla każdego spotkania/dnia. Numeracja pozwalająca na szybką orientację w programie.
Podział na sesje (wraz z przerwami)	Każdy dzień szkoleń powinien być podzielony na sesje szkoleniowe. Mogą one trwać 60 lub 45 minut. Najważniejsze, by maksymalnie po 90 minutach trwania szkolenia zagwarantować uczestnikom przerwę.
Zakres tematyczny szkoleń	Każda sesja powinna mieć przypisany zakres merytoryczny, tak by było wiadomo, czego będzie dotyczyć.
Zakładane rezultaty	Warto, by przy każdej sesji/zagadnieniu zostały wskazane zakładane rezultaty w zakresie wiedzy, umiejętności lub postaw. Dzięki temu czytelna staje się celowość poszczególnych sesji/zagadnień.
Metody pracy	Warto, by odnośnie do każdej sesji zostały opisane proponowane metody. Aktywizujące formy pracy sprzyjają skuteczności szkoleń.

⁵⁷ Jeśli dostawca nie będzie miał informacji dotyczących wyjściowego poziomu zaawansowania uczestników, prawdopodobnie przygotuje on kilka wersji oferty. By uniknąć dodatkowej pracy, informacją o poziomie zaawansowania warto podawać w specyfikacji zamówienia.

Polecane strony internetowe

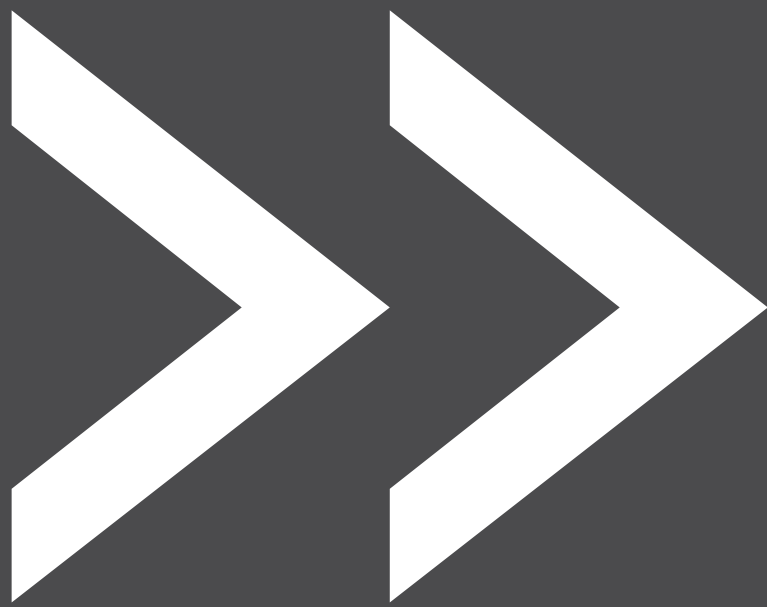
www.uzp.gov.pl — strona Urzędu Zamówień Publicznych

www.ckl.pl — Centrum Kreowania Liderów; Jak wybrać dobre szkolenie – kilka rad dla poszukującego klienta (http://www.ckl.pl/blog_sprzedaz/2007/07/24/jak-wybrac-dobre-szkolenie-kilka-rad-dla-poszukujacego-klienta/)



Czy wiesz?

- » Jaka wartość zamówienia powoduje konieczność stosowania ustawy Prawo zamówień publicznych?
 - » W jaki sposób i kiedy należy obliczyć wartość zamówienia publicznego?
 - » Jakich wymogów ustawy Prawo zamówień publicznych zamawiający może nie stosować w przypadku zamówień na usługi szkoleniowe?
 - » Przy jakiej wartości zamówienia publicznego zamawiający usługi szkoleniowe nie może zastosować trybu zapytania o cenę?
 - » Co powinno zostać opisane w przedmiocie zamówienia?
 - » Na jakie pułapki można natrafić podczas próby weryfikacji doświadczenia i umiejętności wykonawcy szkolenia?
-



>>10

Zawieranie umów oraz współpraca z firmami szkoleniowymi i trenerami

Celem tego rozdziału jest przekazanie podstawowej wiedzy z zawierania umów cywilnoprawnych, ze szczególnym uwzględnieniem dwóch rodzajów umów: umowy o dzieło i umowy-zlecenia. Wiadomości te mają wzmocnić potencjał bibliotekarzy w pełnieniu funkcji organizatora szkoleń.

W tym rozdziale poznasz:

- » pojęcie umowy i momentu zawarcia umowy,
- » sposoby zawierania umów,
- » formy zawierania umów,
- » wybrane elementy umów, takie jak: identyfikacja stron umowy, przedmiot umowy, termin realizacji przedmiotu umowy, kwestie odbioru przedmiotu umowy, wynagrodzenia z tytułu realizacji umowy, postępowanie w razie wystąpienia problemów z wykonaniem umowy, wygaśnięcie zobowiązań wynikających z umowy, zagadnienia końcowe,
- » różnice pomiędzy umową o dzieło a umową-zleceniem,
- » kwestie współpracy z firmami szkoleniowymi i trenerami, które powinny zostać uregulowane w umowie.

Umowa, sposoby i formy zawierania umów

Organizacja szkoleń wiąże się z koniecznością zawierania umów.

Umowa to zgodne oświadczenie woli co najmniej dwóch stron, zmierzające do wywołania określonych skutków prawnych w sferze prawa cywilnego. Oświadczenie to może zostać złożone przez strony umowy jednocześnie lub w różnym czasie. Umowę uważa się za zawartą, gdy wszystkie strony złożyły zgodne oświadczenie woli, określające istotne postanowienia umowy. W praktyce oznacza to, że wystarczy dojść do porozumienia co do przedmiotu umowy i jego ceny, żeby umowa została zawarta.

>> Ważne

W umowach nie należy powtarzać zapisów kodeksu cywilnego i innych ustaw, które regulują kwestie zawierania umów.

Zasada swobody zawierania umów stanowi, że strony umowy mają dowolność kształtowania zapisów umowy, o ile nie naruszają one ogólnych zasad zawierania umów zapisanych w kodeksie cywilnym [kc] (nie sprzeciwiają się naturze stosunku, ustawie lub zasadom współżycia społecznego)⁵⁸. Jednocześnie, w przypadku niektórych kwestii umownych, kodeks cywilny stwierdza, że jeżeli nie zostaną one uregulowane w umowie, to stosuje się zapisy kodeksowe, np. wysokość odsetek za zwłokę może zostać określona w umowie, a jeżeli umowa nie będzie się odnosiła do tej kwestii, w razie zwłoki odsetki będą naliczane na zasadach określonych w kodeksie cywilnym⁵⁹.

58 Art. 353, §1 kc.
59 Art. 359, §2 kc.

Umowa może być zawarta:

- » w drodze negocjacji — do zawarcia umowy dochodzi po uzyskaniu porozumienia co do wszystkich postanowień, które są przedmiotem umowy⁶⁰,
- » poprzez przyjęcie oferty — jedna ze stron składa ofertę, a druga ją przyjmuje⁶¹,
- » przez przetarg lub aukcję — do zawarcia umowy dochodzi z chwilą wyłonienia najkorzystniejszej oferty⁶².

Oferta to oświadczenie woli, które zawiera **wyraźną** propozycję zawarcia umowy i zawiera **istotne** postanowienia tej umowy. Istotne postanowienia umowy w przypadku sprzedaży to zobowiązanie sprzedającego do przeniesienia własności rzeczy na kupującego i jej wydania, oznaczenie rzeczy oraz ceny. Nie są ofertą ogłoszenia, reklamy, cenniki, informacje itp., uważa się je za zaproszenie do rokowań. Przyjęcie oferty dokonane z zastrzeżeniem zmiany lub uzupełnienia jej treści jest uważane za nową ofertę⁶³.

Umowa może być zawarta w formie ustnej, pisemnej, elektronicznej oraz poprzez faktyczne zachowanie stron. Forma pisemna, choć nie jest wymagana - poza szczególnymi sytuacjami⁶⁴ - jest zalecana do stosowania do celów dowodowych.

Elementy umowy

Umowy zazwyczaj składają się z następujących działów:

1. Zagadnienia wstępne:
 - » Dane identyfikacyjne umowy,
 - » Strony umowy i ich przedstawiciele;
2. Zagadnienia podstawowe:
 - » Przedmiot umowy,
 - » Termin realizacji,
 - » Odbiór przedmiotu umowy,
 - » Wynagrodzenie i dodatkowe świadczenia;
3. Postępowanie w razie pojawienia się problemów z realizacją umowy:
 - » Opóźnienia w realizacji przedmiotu umowy,
 - » Opóźnienia w płatności,
 - » Nienależyte wykonanie umowy lub niewykonanie przedmiotu umowy;
4. Zagadnienia końcowe:
 - » Zasady rozwiązywania umów,
 - » Zasady rozwiązywania sporów,
 - » Inne.

⁶⁰ Art. 72, §1 kc.

⁶¹ Art. 70, §1 kc.

⁶² Art. 701, §1 kc.

⁶³ Art. 71 kc.

⁶⁴ Szczególną formą umowy pisemnej jest akt notarialny. Pisemna forma umowy może być także wynikiem rygoru nieważności zawartego w treści samej umowy (np. zmiany umowy dla swej ważności wymagają formy pisemnej) lub wynikającego z przepisów prawa, (np. ustawy Prawo zamówień publicznych).

Poniżej zamieszczono wskazówki, które pomogą właściwie opracować poszczególne części umowy.

Zagadnienia wstępne

Dane identyfikacyjne umowy to data i miejsce jej zawarcia oraz ewentualnie numer umowy. Nadawanie numeru umowie może wynikać z obowiązku prowadzenia rejestru umów przez niektóre instytucje, np. instytucje sektora finansów publicznych.

Stroną umowy mogą być zarówno osoby prawne, jak i osoby fizyczne. W przypadku osób prawnych należy podać: pełną nazwę firmy⁶⁵, jej siedzibę i adres tej siedziby, numer z właściwego rejestru oraz imię i nazwisko osoby lub osób⁶⁶ upoważnionych do zaciągania zobowiązań w imieniu firmy/instytucji, która będzie podpisywała daną umowę. Osoby upoważnione do zaciągania zobowiązań są wskazane w dokumentach rejestracyjnych firmy. Są to zazwyczaj osoby z najwyższego kierownictwa lub osoby upoważnione. Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą są wpisywane do umowy w taki sam sposób⁶⁷ jak osoba prawna. Osoby fizyczne nieprowadzące działalności gospodarczej są określane w umowie poprzez podanie imienia, nazwiska, adresu⁶⁸. Dobrą praktyką, ze względu na późniejsze rozliczenia podatkowe, jest podanie numeru NIP i PESEL.

Zagadnienia podstawowe

Przedmiot umowy powinien być precyzyjnie opisany. Opis przedmiotu umowy może stanowić załącznik do umowy. W przypadku umowy o dzieło należy pamiętać o uregulowaniu kwestii praw autorskich, o ile ma to zastosowanie.

Czy wiesz?

- » Jeżeli termin wypada w dniu ustawowo wolnym od pracy, termin upływa dnia następnego⁶⁴.
- » Jeżeli początkiem terminu oznaczonego w dniach jest pewne zdarzenie, nie uwzględnia się tego dnia przy obliczaniu terminu⁶⁵.
- » Termin oznaczony w dniach upływa z końcem tego dnia, tzn. o godz. 24.00, chyba że w umowie wyznaczono konkretną godzinę⁶⁶.
- » Terminy oznaczone w tygodniach, miesiącach lub latach kończą się z upływem dnia, który nazwą lub datą odpowiada początkowemu dniowi terminu; jeżeli takiego dnia w danym miesiącu nie ma – w ostatnim dniu tego miesiąca⁶⁷.

Termin realizacji umowy może zostać określony poprzez podanie konkretnej daty, określenie czasu, jaki realizator umowy będzie miał na wykonanie jej przedmiotu, np. 14 dni od podpisania umowy, odwołanie się do załącznika w postaci harmonogramu wykonywania czynności lub poprzez wprowadzenie zapisu o konieczności uzgodnienia terminu w przyszłości.

Odbiór przedmiotu umowy określa, w jaki sposób zostanie stwierdzone, że umowa została wykonana. Nie zawsze regulacja tej kwestii jest konieczna, np.: organizator szkolenia doskonale wie, czy ono się odbyło, czy nie, i w tym przypadku nie jest konieczny żaden protokół odbioru. Jednak kiedy przedmiot umowy ma charakter

materialny, warto określić, gdzie przedmiot umowy ma być dostarczony, kto będzie upoważniony do jego odbioru oraz czy konieczne będzie podpisanie protokołu odbioru. Inne zagadnienia, które warto wziąć pod uwagę, o ile mają zastosowanie, to: termin zgłaszania uwag, termin wykonania poprawek, postępowanie w sytuacji, kiedy uwagi nie zostaną zgłoszone.

⁶⁵ Nazwa firmy składa się z dwóch części: nazwy i formy prawnej firmy, np. LEM Projekt sp. z o.o.

⁶⁶ W niektórych instytucjach zaciągnięcie zobowiązania wymaga zgody dwóch osób, np. prezesa i wiceprezesa.

⁶⁷ W przypadku osób fizycznych nazwa firmy składa się z nazwy oraz imienia i nazwiska osoby prowadzącej tę działalność. Osobami uprawnionymi do zawierania umów są: właściciel lub osoby przez niego upoważnione.

⁶⁸ Wpisywanie dodatkowych informacji ułatwiających identyfikację osoby, takich jak: data i miejsce urodzenia, seria i numer dowodu osobistego, nazwa organu, który wydał dowód osobisty i data jego wydania zalecane jest w sytuacjach, w których na przykład kupujemy coś od osoby nieznanej, przypadkowej, a przedmiot zakupu jest znacznej wartości.

⁶⁹ Art. 115 kc.

⁷⁰ Art. 111, §2 kc.

⁷¹ Art. 111, §1 kc.

⁷² Art. 112 kc.

Wynagrodzenie i inne świadczenia — w tym dziale podaje się kwotę wynagrodzenia brutto, liczbowo i słownie, wskazuje się dokumenty, które będą stanowiły podstawę uruchomienia płatności (prawidłowo wystawiona faktura/rachunek, protokół odbioru/karta pracy/inne) oraz zamieszcza się dodatkowe informacje dotyczące ww. dokumentów (na kogo ma zostać wystawiona faktura — NIP nabywcy— i na jaki adres przesłana, ew. jakie dodatkowe informacje mają być podane na fakturze). Następnie należy określić czas realizacji płatności i jej formę, numer konta, na które płatność ma zostać dokonana w przypadku przelewu oraz ewentualnie dodatkowe świadczenia, np.: rozliczenie kosztów podróży, nocleg, wyżywienie.

Postępowanie w razie pojawienia się problemów z realizacją umowy

Najczęściej występujące problemy to niewykonanie lub nienależyte wykonanie przedmiotu umowy. Niewykonanie przedmiotu umowy definiowane jest jako brak spełnienia świadczenia określonego w umowie, natomiast nienależyte wykonanie — jako spełnienie świadczenia, ale w sposób odbiegający od świadczenia wymaganego (opisanego) w umowie, np.: niezachowanie terminu wskazanego w umowie, miejsca świadczenia, sposobu etc. Bezpośrednim skutkiem niewykonania lub nienależytego wykonania przedmiotu umowy jest szkoda, jaką poniosła jedna ze stron umowy, np.:

- » pomniejszenie aktywów, uszczuplenie majątku, obniżenie wartości,
- » pozbawienie korzyści, możliwych do uzyskania, gdyby nie wyrządzono szkody,
- » pozbawienie pożytków z rzeczy, brak wynagrodzenia itd.



Czy wiesz?

Czym się różni zatek od zaliczki?

- » **Zatek** to rodzaj sankcji za niewykonanie umowy. W razie niewykonania umowy przez jedną ze stron, druga może odstąpić od umowy i zatek zachować, a gdy go dała — żądać jego zwrotu w podwójnej wysokości, chyba że umowa stanowi inaczej. Jeśli umowę wykonano, zatek zalicza się na poczet wynagrodzenia, chyba że nie jest to możliwe — wtedy należy go zwrócić. Jeśli umowę rozwiązano, zatek podlega zwrotowi⁷³.
- » **Zaliczka** to wpłata na poczet wynagrodzenia, pomniejsza wielkość zobowiązania, nie powoduje takich skutków jak zatek⁷⁴.

Ewentualna szkoda może zostać zrekompensowana poprzez zapłatę kary umownej lub odszkodowania. Kara umowna to określona przez strony umowy suma, która ma stanowić rekompensatę szkody⁷⁵. Zazwyczaj określa się ją procentowo w odniesieniu do wartości świadczenia lub poprzez podanie konkretnej sumy. W przypadku zwłoki w wykonaniu przedmiotu umowy kara może mieć postać odsetek od wartości umowy, liczonych za każdy dzień zwłoki. Odszkodowanie wymaga dochodzenia, a więc postępowania sądowego, w którym trzeba wykazać swoje racje, udowodnić szkodę i uzasadnić jej wartość oraz ponieść koszty postępowania sądowego. Wynik postępowania sądowego może być różny, dlatego zazwyczaj lepiej jest określić w umowie wysokość kary, niż liczyć na odszkodowanie.

⁷³ Art. 394 kc.

⁷⁴ Art. 743 kc.

⁷⁵ Art. 743 kc.

Można także zastrzec w umowie, że oprócz kary umownej dochodzone będzie odszkodowanie uzupełniające lub poszkodowany będzie miał wybór pomiędzy karą umowną a odszkodowaniem. Wielkość ww. należności (i kary umownej, i odszkodowania) powinna obejmować zarówno straty, jak i utracone korzyści. W prawie cywilnym odsetki za opóźnienie w zapłacie wynagrodzenia to odszkodowanie ryczałtowe lub represja cywilna. Odsetek można żądać za czas opóźnienia, nawet wtedy, gdy nie doszło do żadnej szkody, a opóźnienie było następstwem okoliczności, za które dłużnik nie ponosi odpowiedzialności. Stopa odsetek jest ustalana przez strony umowy, a w przypadku braku takiego ustalenia naliczane są odsetki ustawowe⁷⁶.

Wykonanie przyjętych przez strony umowy zobowiązań powoduje samo przez się ich wygaśnięcie. Zobowiązanie może też wygasnąć bez wykonania przedmiotu umowy - poprzez odstąpienie od umowy lub rozwiązanie umowy.

Rozróżnienie pojęć: **rozwiązanie, wypowiedzenie, odstąpienie od umowy** sprawia problemy nawet doświadczonym przedsiębiorcom.

Rozwiązanie umowy jest aktem dwustronnym i odbywa się za zgodą obu stron, natomiast wypowiedzenie i odstąpienie od umowy są aktami jednostronnymi. Odstąpienie od umowy w zasadzie jest ograniczone do umów ze świadczeniem jednorazowym, np.: umowy sprzedaży, umowy o dzieło. Wypowiedzenie umowy jest właściwe dla umów ze świadczeniem ciągłym, np.: umowy agencyjnej, umowy najmu, umowy o świadczenie usług.

Odstąpienie od umowy działa ze skutkiem wstecznym, a więc niweczy wszystkie skutki prawne zawartej umowy. Strony są wówczas zobowiązane zwrócić sobie nawzajem spełnione już świadczenia. Wypowiedzenie jest skuteczne „na przyszłość”, nie prowadzi do wyeliminowania skutków prawnych, które powstały w trakcie umowy i nie powoduje konieczności zwrotu spełnionych już świadczeń i rozliczeń z tego tytułu.

W przypadku organizacji szkoleń będziemy mieli do czynienia raczej z odstąpieniem od umowy. Przepisy kodeksu cywilnego określają, w jakich sytuacjach każda ze stron może odstąpić od umowy bez ponoszenia konsekwencji w postaci kary lub odszkodowania. Dodatkowe uregulowania tej kwestii można zapisać w umowie. Wszystkie inne sytuacje, w których jedna ze stron odstępuje od umowy, mogą być obwarowane karą lub dochodzeniem odszkodowania. W umowie warto uregulować, w jaki sposób zostaną dokonane rozliczenia za czynności dokonane do czasu odstąpienia.

Zagadnienia końcowe

W końcowej części umowy należy określić zasady rozwiązywania sporów. Najczęściej pojawia się tu zapis o próbie polubownego załatwienia kwestii spornych przed skorzystaniem z drogi sądowej oraz wskazanie sądu, który będzie właściwy do rozstrzygania w sprawie. Przyjmuje się, że jest to zazwyczaj sąd właściwy dla siedziby zamawiającego. Następnie należy podać, w ilu egzemplarzach umowa została przygotowana

⁷⁶ Art. 481, §1 i §2 kc.

oraz ile egzemplarzy otrzymały poszczególne strony umowy. Można także zamieścić informację o wymogu dokonywania zmian do umowy w formie pisemnej.

Należy pamiętać, że każda strona umowy powinna być parafowana przez obie jej strony.

W niektórych instytucjach istnieje obowiązek uzyskania dla ważności umowy kontrasygnaty osoby odpowiedzialnej za gospodarowanie środkami finansowymi, co oznacza podpisanie umowy przez trzecią osobę, o czym także warto pamiętać.

Umowa o dzieło a umowa-zlecenie

W działalności organizatora szkoleń najczęściej korzysta się z umowy o dzieło, chociaż mogą się pojawić także inne rodzaje umów, np.: umowa dostawy zawierana z firmą cateringową, umowa najmu sali szkoleniowej czy umowa-zlecenie na obsługę recepcji szkolenia. Osobie, która ma małe doświadczenie w kwestii zawierania umów, trudności może sprawiać odróżnienie umowy-zlecenia od umowy o dzieło.

Umowa o dzieło to umowa rezultatu (materialnego i niematerialnego), a umowa-zlecenie jest umową starannego działania. Najważniejsze zasady regulujące oba rodzaje umów zostały zamieszczone poniżej.

Umowa o dzieło⁷⁷

- » Przedmiotem umowy jest zobowiązanie wykonawcy do wykonania oznaczonego wytworu, a zamawiającego do zapłaty.
- » Jeżeli materiał dostarczony przez zamawiającego nie nadaje się do wykonania dzieła lub zachodzą inne okoliczności, które mogą przeszkodzić w prawidłowym wykonaniu dzieła, wykonawca ma obowiązek niezwłocznie o tym informować zamawiającego.
- » Jeżeli opóźnienie w rozpoczęciu prac lub ich wykończeniu/ukończeniu jest tak duże, że zachodzi prawdopodobieństwo, że dzieło nie zostanie oddane w terminie, zamawiający ma prawo odstąpić od umowy jeszcze przed upływem terminu do wykonania dzieła.
- » Jeżeli przyjmujący dzieło był gotów je wykonać, ale uniemożliwiły mu to przeszkody leżące po stronie zamawiającego, przyjmującemu dzieło do wykonania należy się zapłata.
- » Odstąpienie od umowy jest możliwe w każdym czasie, ale wiąże się z zapłatą wynagrodzenia. Wynagrodzenie może być pomniejszone o to, co wykonawca zaoszczędził z powodu niewykonania dzieła.
- » W przypadku wadliwego wykonania dzieła zamawiający wzywa do zmiany sposobu wykonania i wyznacza termin. Po bezskutecznym upływie tego terminu zamawiający może od umowy odstąpić lub powierzyć wykonanie poprawek bądź dalsze wykonywanie dzieła innej osobie na koszt i ryzyko wykonawcy dzieła.
- » W przypadku kiedy dzieło ma wady, należy wezwać wykonawcę do ich usunięcia w określonym terminie. Jeżeli wad nie da się usunąć lub nie da się ich usunąć w wyznaczonym terminie, a są istotne, zamawiający może od umowy odstąpić. Jeżeli wady nie są istotne lub nie zostały usunięte w wyznaczonym terminie, zamawiający może żądać obniżenia wynagrodzenia w odpowiednim stosunku.

77 Przepisy regulujące umowy o dzieło zawarte są w art. 627 – 646 kc.

Umowa-zlecenie⁷⁸

- » Przedmiotem umowy jest dokonanie określonej czynności prawnej na rzecz dającego zlecenie.
- » Wynagrodzenie należy się zawsze, choćby z umowy lub z okoliczności wynikało, że go nie określono.
- » Jeśli wykonanie zlecenia wymaga wydatków, można zażądać zaliczki.
- » Zmiana sposobu wykonania zlecenia może zostać dokonana za zgodą zlecającego.
- » Umowa jest wykonywana osobiście, chyba że okoliczności lub zwyczaj pozwalają na powierzenie jej wykonania osobom trzecim.
- » Zlecający może wypowiedzieć umowę w każdym momencie, ale musi zwrócić wydatki i wypłacić część wynagrodzenia. Przyjmujący zlecenie także może to zrobić w dowolnym momencie, ale jest odpowiedzialny za szkodę wynikającą z tego faktu.

Wybrane zagadnienia finansowe

- » Od umów o dzieło nie płaci się składek na ubezpieczenia społeczne, lecz jedynie zaliczkę na poczet podatku, liczoną od wynagrodzenia pomniejszonego o koszty uzyskania przychodu.
- » Koszty uzyskania przychodu w umowach o dzieło:
 - » przeniesienie praw autorskich na zamawiającego — 50% kosztów uzyskania przychodu,
 - » bez przeniesienia praw autorskich na zamawiającego — 20% kosztów uzyskania przychodu.
- » Od umowy-zlecenia płaci się składki na ubezpieczenia społeczne i pobiera się zaliczkę na poczet podatku.
- » Składka ZUS w umowie-zleceniu — wyjątki:
 - » Studenci: zleceniodawca jest zwolniony z obowiązku płacenia ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych od studentów, którzy nie ukończyli 26 roku życia.
 - » Osoby zatrudnione w innej instytucji na umowę o pracę z miesięcznym wynagrodzeniem przekraczającym najniższe miesięczne wynagrodzenie w gospodarce krajowej — zleceniodawca jest zwolniony z obowiązku płacenia składek na ubezpieczenie społeczne; odprowadzane są jednak składki na ubezpieczenie zdrowotne.



Zagadnienia współpracy z firmami szkoleniowymi i trenerami, które należy uregulować w umowie:

1. Termin i wymiar czasu szkolenia. Godzina szkoleniowa to 45 minut. Zazwyczaj dzień szkoleniowy jest liczony jako 8 godzin szkolnych (czyli 6 godzin zegarowych), plus przerwy.
2. Liczba uczestników szkolenia. W tej kwestii zazwyczaj trenerzy wprowadzają swoje limity związane z trudnością pracy w dużej grupie, a w pewnych wypadkach — niemożnością korzystania z pewnych form i metod szkoleniowych. Metody aktywne wymagają większego zaangażowania ze strony trenera, dlatego przy większych grupach takie szkolenia są prowadzone przez dwóch trenerów.

⁷⁸ Przepisy regulujące umowy zlecenia zawarte są w art. 734 – 751 kc.

3. Zakres merytoryczny szkolenia powinien wynikać z badania potrzeb szkoleniowych i być zapisany w formie programu szkolenia. Program szkolenia może stanowić załącznik do umowy.
4. Opracowanie materiałów szkoleniowych. Często spotykaną praktyką jest to, że trener w ramach swojego wynagrodzenia opracowuje lub też udostępnia wcześniej przez siebie opracowane materiały szkoleniowe. Jednak jeżeli szkolenie jest przygotowywane jest na specjalne zamówienie i będzie wymagało opracowania nowych materiałów szkoleniowych lub też zamawiający będzie chciał nabyć autorskie prawa majątkowe do tych materiałów, można się spodziewać, że trener będzie oczekiwał dodatkowego wynagrodzenia.
5. Powielenie materiałów szkoleniowych. Zawsze należy uzgodnić z trenerem, która ze stron umowy jest odpowiedzialna za powielenie materiałów szkoleniowych. Zazwyczaj trener wysyła elektroniczne wersje materiałów szkoleniowych organizatorowi szkolenia do skopiowania wraz z odpowiednią instrukcją. W przypadku braku instrukcji należy dowiedzieć się:
 - a. w jakim układzie najlepiej wydrukować slajdy,
 - b. jak poukładać materiały do rozdawania w trakcie szkolenia (komplety dla uczestników czy zbiory rodzajowe,
 - c. w przypadku materiałów do ćwiczeń — ile kompletów materiałów wydrukować (ćwiczenia mogą być wykonywane indywidualnie, w parach, w grupach bądź przez jedną lub dwie wybrane osoby).

Jeżeli materiały mają być powielane przez organizatora, konieczne jest także ustalenie ostatecznego terminu przesłania elektronicznej wersji materiałów. Jeżeli materiały powiela trener, konieczne jest ustalenie formy, w jakiej mają zostać dostarczone uczestnikom (segregator, kolorowy skoroszyt) oraz uzgodnienie wynagrodzenia za to działanie.

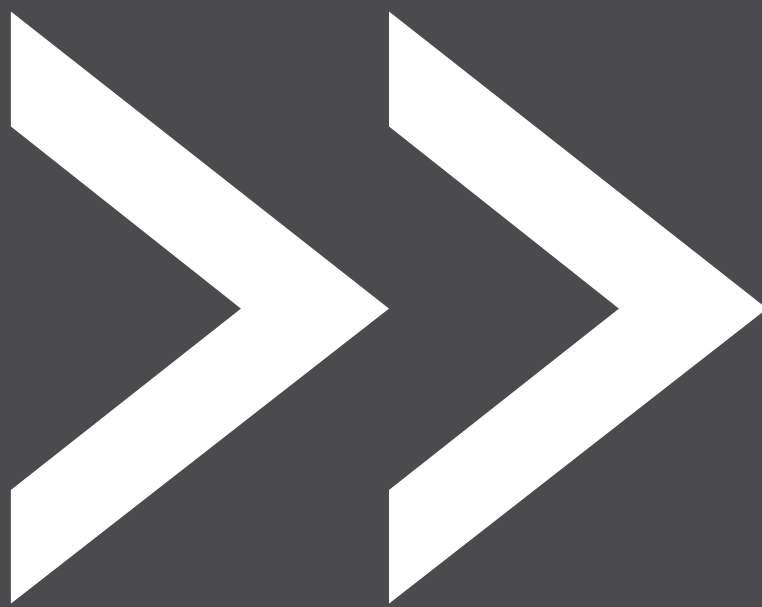
6. Usługi szkoleniowe są zwolnione z podatku VAT, a więc kwota netto równa się kwocie brutto.
7. Ustalając wynagrodzenie za usługi szkoleniowe konieczne należy uzgodnić następujące kwestie:
 - a. Koszty dojazdu na miejsce szkolenia i sposób ich rozliczenia. Koszty dojazdu mogą być wliczone w wynagrodzenie za szkolenie lub też ujęte oddzielnie. Warto się upewnić, czy trener, podając cenę szkolenia, ujął w niej także koszty dojazdu. Jeżeli nie, to należy określić, na jakich zasadach będą zwracane (tylko koszt dojazdu komunikacją publiczną, pełny koszt dojazdu samochodem prywatnym i na jakich stawkach za kilometr, koszt dojazdu do pewnej z góry określonej kwoty);
 - b. Koszty noclegów. Jeżeli szkolenie jest kilkudniowe, zazwyczaj organizator szkolenia zapewnia trenerowi nocleg w czasie szkolenia. Wczesne rozpoczęcie szkolenia może także oznaczać konieczność zapewnienia noclegu dzień przed szkoleniem, a z kolei późne jego zakończenie — nocleg po szkoleniu. W praktyce organizatorzy często gwarantują jeden dodatkowy nocleg przed szkoleniem lub po, do wyboru przez trenera. Warto pamiętać, że trener, ze względu na charakter pracy, powinien mieć zapewniony nocleg w pokoju jednoosobowym;

- c. Wyżywienie. Zazwyczaj trener korzysta z tego samego cateringu, co uczestnicy szkolenia. W przypadku, kiedy trener korzysta z noclegów, a uczestnicy szkolenia nie, a więc catering jest ograniczony do napojów i przekąsek lub ewentualnie jednego posiłku, kwestie ponoszenia kosztów dodatkowego wyżywienia trenera należy wcześniej uzgodnić. W opisanej sytuacji zapewnienie śniadań będzie mile widziane, a pozostałe posiłki można pozostawić w gestii trenera;
- d. Sprzęt do prezentacji i inne narzędzia pracy trenerskiej. Od razu warto zapytać, jaki sprzęt będzie potrzebny do realizacji szkolenia i uzgodnić, kto będzie odpowiedzialny za jego zagwarantowanie. Zazwyczaj trenerzy przyjeżdżają z własnymi notebookami, czasem mają także sprzęt do prezentacji multimedialnej czy kamerę. Niekiedy organizatorzy wymagają przywiezienia tablic do pisania i arkuszy do tablic flipchartowych wraz z pisakami, a także papieru do pisania, pisaków i długopisów dla uczestników. Wszystkie wymienione kwestie warto uzgodnić na etapie zawierania umowy.



Czy wiesz?

- » Co to jest umowa i jak dochodzi do jej zawarcia?
- » Jakie są elementy umowy?
- » Czym się różni umowa o dzieło od umowy-zlecenia?
- » Co należy uwzględnić w przypadku umowy z firmą szkoleniową (trenerem)?



>> 11

Zapewnienie jakości szkoleń, tworzenie standardów, tworzenie baz firm szkoleniowych

Celem rozdziału jest zwrócenie uwagi na jakość szkoleń oferowanych przez biblioteki oraz wskazanie, jakie elementy usługi szkoleniowej mają wpływ na jej jakość i w jaki sposób można zapewnić pożądany poziom ich realizacji.

Wiedza przekazana w tym rozdziale służy zbudowaniu i wzmocnieniu potencjału biblioteki publicznej jako organizatora usług szkoleniowych.

W tym rozdziale poznasz:

- » definicję jakości usługi szkoleniowej i znaczenie jakości tej usługi dla organizatora szkoleń,
- » wybrane elementy mające wpływ na jakość usługi szkoleniowej,
- » standardy jakości jako sposób na określenie poziomu pożądanej jakości w praktyce.

>> Jakość szkolenia⁷⁹ zależy od:

- » przygotowania i rozumu trenera, a że rozumu (zresztą nie tylko u trenera) nikt jeszcze na swoje oczy nie widział, wiecie, co może się zdarzyć,
- » dostosowania szkolenia do realnych potrzeb grupy,
- » miejsca, w którym rzecz się toczy,
- » talentu kucharza,
- » liczebności grupy,
- » nieobecności kierownika,
- » tego, czy szkolenie odbywa się w dni wolne od pracy,
- » ciśnienia barycznego,
- » liczby „fajnych lasek” w grupie.

Źródło: M. Warecki, W. Warecki, Praktyczny Przewodnik dla uczestników szkoleń, czyli jak przeżyć każde szkolenie, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

Jakość szkolenia — pojęcie

Jakość szkolenia to stopień, w jakim to szkolenie spełnia oczekiwania klienta. Klient, który nie jest zadowolony ze szkolenia, więcej nie skorzysta z usług tego samego organizatora szkoleń, tylko wybierze ofertę konkurencji. Co to oznacza dla organizatora szkoleń? Jeżeli organizuje szkolenia w celach komercyjnych

⁷⁹ W oryginale jest mowa o treningu.

— konkretną stratę finansową, natomiast jeżeli organizowanie szkoleń wynika z jego misji — brak możliwości jej realizacji, a to z kolei może doprowadzić do marginalizacji danej placówki, ograniczenia jej finansowania, a nawet likwidacji.

Elementy składające się na jakość szkolenia

Na jakość szkolenia składa się wiele elementów wzajemnie ze sobą powiązanych, takich jak: adekwatność szkolenia do potrzeb jego uczestników, przygotowanie merytoryczne i umiejętności trenera, materiały szkoleniowe, atmosfera panująca na szkoleniu, warunki lokalowe, catering, organizacja szkolenia. Najistotniejsze z tych elementów zostały krótko omówione poniżej.

Dostosowanie szkolenia do potrzeb uczestników

Dopasowanie szkolenia do potrzeb uczestników wymaga wcześniejszego przeprowadzenia badania tych potrzeb. Nie zawsze jest to możliwe. W takiej sytuacji warto przyjąć określone założenia (szkolenie dla początkujących, szkolenia dla zaawansowanych o różnym stopniu trudności), a następnie rzetelnie poinformować potencjalnych uczestników szkolenia o programie i poziomie zaawansowania. Nie ma nic gorszego niż uczestniczenie w szkoleniu, które nie jest dopasowane do poziomu wiedzy i umiejętności uczestników. Osoby początkujące wymagają wyjaśnień na poziomie podstawowym, co powoduje opóźnienie w realizacji programu szkolenia oraz znużenie lub, co gorsza, irytację osób bardziej w danej problematyce zaawansowanych. Niejednokrotnie całe szkolenie, choć przewidziane jako zaawansowane, zostaje podporządkowane potrzebom osób początkujących, co dla pozostałych uczestników jest ewidentną stratą czasu. Sytuacja, w której szkolenie przewidziane dla osób początkujących zostaje podporządkowane potrzebom osób już zaawansowanych, jest także niekorzystna. Osoby zaawansowane po prostu się nudzą lub co gorsza podejmują dyskusję z trenerem o kwestiach zbyt złożonych, by taka wymiana zdań mogła być interesująca dla innych. Kilka takich dyskusji potrafi „zepsuć” całe szkolenie.

Wybór trenera

Wybór trenera jest drugą, nie mniej istotną dla jakości szkolenia kwestią. Dobry trener nie tylko ma niezbędną wiedzę ale potrafi także tę wiedzę przekazać innym w sposób interesujący, zrozumiały i adekwatny do ich potrzeb. Warto zwrócić uwagę, że uczenie osób dorosłych rządzi się zupełnie innymi prawami niż uczenie dzieci i młodzieży i stosowanie metod znanych ze szkoły raczej w takich sytuacjach się nie sprawdza. Niezbędną cechą dobrego trenera jest także znajomość procesów zachodzących w grupie. Dzięki tej wiedzy jest w stanie zadbać o dobrą atmosferę pracy, poradzić sobie z trudnymi uczestnikami i rozwiązać powstałe konflikty. Trener odpowiada za przygotowanie materiałów szkoleniowych, a więc ma wpływ na ich zawartość merytoryczną i przydatność. Oczywiście decyzję o tym, jakie materiały szkoleniowe zostaną przygotowane dla uczestników szkolenia (czy tylko wydruk prezentacji i materiały do ćwiczeń, czy zostanie opracowany podręcznik szkoleniowy lub/i zakupione wydawnictwa specjalistyczne) oraz jak te materiały będą ułożone/złożone, w jakiej formie przekazane (np. spięte i włożone do skoroszytów), podejmuje organizator szkolenia.

Baza firm szkoleniowych/trenerów

Osoba trenera ma istotny wpływ na jakość szkolenia, dlatego dobrze jest założyć i prowadzić bazę wykonawców szkoleń (trenerów i firm szkoleniowych). W takiej bazie powinny znaleźć się takie informacje jak: dane identyfikacyjne wykonawcy szkolenia i jego dane kontaktowe, zakres tematyczny szkoleń, jakie prowadzi i inne przydatne informacje o wykonawcy (np. stawki cenowe), informacja o tematyce szkolenia, które było zamówione przez bibliotekę, imię i nazwisko trenera, który to szkolenie prowadził, zakres działań objęty zamówieniem, ocena szkolenia lub elementów, za które wykonawca odpowiadał. Prowadzenie takiej bazy pozwoli na wyłonienie po pewnym czasie tych wykonawców szkoleń, z których usług warto korzystać.

Wybór materiałów szkoleniowych

Wybór rodzaju materiałów szkoleniowych wynika najczęściej z wielkości budżetu przeznaczonego na szkolenie. Wydruk prezentacji i materiały do ćwiczeń rozdawane w trakcie szkolenia to standard na prawie każdym szkoleniu. Niekiedy są także rozdawane specjalnie opracowane podręczniki szkoleniowe, które zawierają komentarz do prezentacji wykorzystywanych w trakcie szkolenia lub stanowią uzupełnienie treści tej prezentacji. Czasem organizator szkolenia zamawia u trenera przygotowanie wzorców, z których uczestnik będzie mógł skorzystać po szkoleniu np. wzorów umów, lub w porozumieniu z trenerem zakupuje literaturę fachową (książki, czasopisma itp.). W zależności od możliwości finansowych warto dołożyć wszelkich starań, aby materiały szkoleniowe były jak najbogatsze oraz jak najlepiej dopasowane do potrzeb i oczekiwań uczestników. Dla wielu osób to, co materialnie otrzymują podczas szkolenia, jest niezwykle ważne i świadczy o jego jakości.

W pozamerytorycznej ocenie jakości materiałów szkoleniowych istotne są następujące kwestie:

- » jakość materiałów, które są powielane dla uczestników (widoczność tekstu i grafiki),
- » ponumerowanie stron,
- » właściwe spięcie stron, które mają stanowić jeden materiał (w kolejności i w tej samej orientacji),
- » przygotowanie materiałów do wpięcia (podziurkowanie) – jeżeli materiały mają być wpinane do teczek lub wkładane do segregatorów,
- » właściwe opisanie materiałów dodatkowych (możliwość identyfikacji materiału szkoleniowego, informacja o charakterze materiału),
- » przygotowanie skoroszytów, teczek lub segregatorów, które pomieszczą cały materiał.

Sala szkoleniowa i zakwaterowanie

Sala szkoleniowa i miejsce noclegu uczestników szkolenia także wpływają na ocenę jego jakości.

Wszystkie problemy związane z zakwaterowaniem pośrednio lub bezpośrednio oddziałują na jakość usługi szkoleniowej. Hotele o bardzo niskim standardzie usług, obiekty, w których czystość, temperatura, zapach i wilgotność pomieszczeń pozostawiają wiele do życzenia, nie zachęcają do pozostania na szkoleniu. Hałas, który uniemożliwia uczestnikom szkolenia nocny odpoczynek, także nie wpływa pozytywnie na atmosferę w sali szkoleniowej. Podobnie jest z salą szkoleniową. Pomieszczenia niedopasowane do liczby uczestników, bez okien lub bez możliwości przesłonięcia okien, o układzie, który utrudnia widoczność wykorzystywanych podczas szkolenia części pomieszczenia (słupy, kolumny na środku pokoju), zbyt

zimne lub zbyt duszne – nie są dobrym miejscem na organizację szkolenia. Sporym utrudnieniem może być także hałas w najbliższym otoczeniu (blisko przejeżdżające pociągi, ruchliwe ulice, dzwonki oznajmiające przerwy i hałas w trakcie przerw – w przypadku pomieszczeń w szkołach). Dla komfortu pracy podczas szkolenia istotne jest także wyposażenie sali, np. wygodne krzesła, stoliki, które ułatwiają prowadzenie notatek, właściwy układ krzesel i stolików, widoczność trenera, ekranu, tablicy do pisanie oraz elementy rozpraszające uwagę uczestników (np.: nieporządek, działania wykonywane przez osoby trzecie).

Wyżywienie

Analiza wielu ankiet oceniających szkolenia pokazuje, że uczestnicy szkolenia wielką wagę przywiązują do... poczęstunku w trakcie przerw szkoleniowych. I to bez względu na to, czy poczęstunek ma formę obiadu czy tylko gorących/zimnych napojów i ciasteczek.

„Kawa, napoje, ciasteczka, orzeszki – według niektórych: najważniejszy element szkolenia, bez którego żadne zajęcia nie mają prawa się odbyć (w przeciwieństwie do obecności trenera lub uczestników)”.

Źródło: M. Warecki, W. Warecki, Praktyczny Przewodnik dla uczestników szkoleń, czyli jak przeżyć każde szkolenie, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

Warto więc zadbać także o ten aspekt usługi szkoleniowej. Standardowy catering szkoleniowy to: kawa, herbata, woda, czasem soki owocowe i drobne przekąski. Mile widziane są: śmietanka do kawy, cytryna do herbaty, dostępność wody gazowanej i niegazowanej, słodkich i słonych ciasteczek oraz różnych smaków lub rodzajów herbaty. Kawy i herbaty powinno być na tyle dużo, żeby każdy z uczestników mógł z tych napojów w trakcie przerwy skorzystać. Niekiedy organizatorzy szkoleń zapewniają uczestnikom lunch. Może mieć postać kanapek, niewielkiego dania gorącego lub pełnego obiadu.

Organizacja szkolenia

Na jakość szkolenia wpływa także jego organizacja: odpowiednio wczesne i dokładne poinformowanie o dacie i miejscu szkolenia, dobre przygotowanie recepcji szkolenia, zorganizowanie miejsca, w którym będzie można pozostawić wierzchnie okrycia i parasole, otwarcie szkolenia z powitaniem uczestników i przedstawieniem trenera, terminowe i prawidłowe przygotowanie zaświadczeń potwierdzających odbycie szkolenia, dobre oznakowanie toalet, zagwarantowanie dostępu do ręczników i mydła w toalecie, dbałość o to, żeby uczestnicy mieli materiały piśmienne do robienia notatek, skuteczne udzielanie pomocy uczestnikom szkolenia i trenerowi w różnych kwestiach organizacyjnych i wiele innych drobnych działań, które składają się na dobrą organizację szkolenia i zwiększają zadowolenie jego uczestników.



Czy wiesz?

- » Czym jest jakość usługi szkoleniowej?
- » Jakie elementy wpływają na jakość usługi szkoleniowej?
- » W jakim celu warto tworzyć bazę wykonawców szkoleń?
- » W jaki sposób wcielić w życie postulaty dobrej jakości usług szkoleniowych?

Standardy jakości szkoleń

Dbłość o jakość usługi szkoleniowej wyraża się poprzez opracowanie standardów jakości, określających przyjęty w danej organizacji poziom wykonywania poszczególnych usług. W praktyce oznacza to szczegółowe opisanie, jak mają być wykonywane działania składające się na dobrą – w rozumieniu danej organizacji

– usługę szkoleniową i realizowanie ich zgodnie z tym opisem. Na przykład w przypadku powiadamiania uczestnika o terminie i miejscu szkolenia – określenie, jakie dane będą zbierane podczas rekrutacji uczestników szkolenia, na ile dni wcześniej uczestnik będzie informowany o terminie i miejscu szkolenia oraz wprowadzenie zasady telefonicznego potwierdzania udziału w szkoleniu na trzy dni przed szkoleniem.

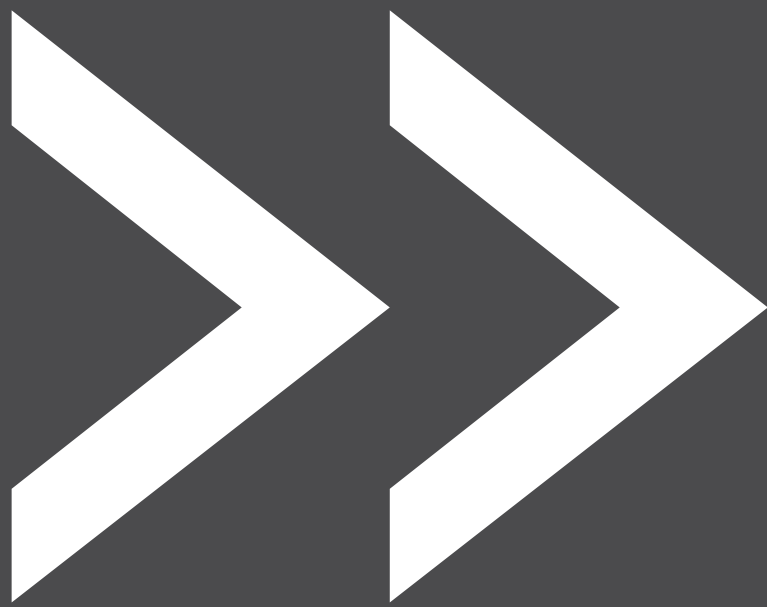
Kluczowym elementem dbałości o jakość usług jest dokonywanie ewaluacji szkoleń, przynajmniej w aspekcie badania zadowolenia ze szkolenia oraz wykorzystywanie informacji pozyskanych w procesie ewaluacji do ciągłego podnoszenia jakości świadczonych usług szkoleniowych.

Polecane strony internetowe

www.pifs.org.pl — strona internetowa Polskiej Izby Firm Szkoleniowych, gdzie można m.in. uzyskać Kodeks dobrych praktyk oraz podpisać deklarację o jego stosowaniu

www.umbrella.org.pl — strona internetowa instytucji zajmującej się wdrażaniem systemów zarządzania jakością, na której są udostępnione różne publikacje poświęcone zagadnieniom jakości, w tym jakości w sektorze publicznym

www.ksu.parp.gov.pl — strona Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw, na której zamieszczony jest m.in. dokument „Standaryzacja ośrodków KSU”



>>12

Zasady przygotowywania i tworzenia materiałów szkoleniowych

Sposób opracowania i przygotowania materiałów szkoleniowych może być przyczyną klęski lub zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu szkolenia. W dużej mierze zależy to od organizatora szkolenia, bowiem najczęściej to właśnie on jest (całkowicie lub przynajmniej częściowo) odpowiedzialny za materiały. Rozdział opisuje najważniejsze zasady opracowywania materiałów szkoleniowych.

W tym rozdziale poznasz:

- » cel opracowywania i przygotowywania materiałów szkoleniowych,
- » rodzaje materiałów szkoleniowych, jakie mogą być potrzebne podczas szkolenia,
- » sposób przygotowywania poszczególnych materiałów szkoleniowych.

Materiały szkoleniowe pomagają zwiększyć efektywność i skuteczność szkoleń. Sposób ich wykorzystania zależy przede wszystkim od standardów przyjętych przez organizatorów (trenerów) i/lub wymagań konkretnego programu szkoleniowego.

Materiały szkoleniowe powinny być opracowywane i przygotowywane w taki sposób, by spełniały dwa kryteria: użyteczności i atrakcyjności. Materiały szkoleniowe najczęściej stosuje się dla:

1. wsparcia organizacyjnego – konspekty i scenariusze szkoleń,
2. wzmocnienia procesu uczenia się poprzez:
 - a. uatrakcyjnienie szkolenia – slajdy, pomoce wizualne, materiały do ćwiczeń,
 - b. dostarczenie uczestnikom dodatkowych informacji – handouty, materiały dla uczestników.

Chociaż każdy organizator lub trener może mieć własne preferencje dotyczące wyglądu i sposobu wykorzystywania materiałów szkoleniowych, to jednak przy ich przygotowaniu obowiązują pewne uniwersalne reguły.

>> Reguły stosowania materiałów szkoleniowych

Duże projekty mogą wymagać tego, by w przygotowanie materiałów szkoleniowych było zaangażowanych kilka/kilkanaście osób. W takim przypadku najlepiej jest – jeszcze przed rozpoczęciem prac – określić pożądany rodzaj oraz formę materiałów i poinformować o tym wszystkich autorów. Dobrym rozwiązaniem może być także rozesłanie wzorców. Ma to istotne znaczenie dla sprawniej realizacji szkoleń.

Inną, wartą zastosowania, zasadą jest takie zorganizowanie pracy, by materiały – zanim ostatecznie trafią w ręce uczestników – zostały sprawdzone przez minimum dwie osoby. Sprawdzanie powinno obejmować różne aspekty: gramatykę, ortografię, kolejność stron, kompletność materiałów, ale także zrozumiałość przekazu i estetykę. Taka procedura znacznie zmniejsza ryzyko wystąpienia pomyłek.

W przypadku szkoleń, dla których nie ma konieczności ustalania wzorców materiałów – to trener ostatecznie decyduje, jak mają one wyglądać i jak mają być wydrukowane, zebrane czy dystrybuowane.

Materiały dla organizatorów i trenera

Przykładem materiałów przeznaczonych dla organizatora szkolenia i trenera są konspekty. Dzięki ich stosowaniu szkolenie jest realizowane sprawniej – z góry wiadomo, co będzie wykonywane, w jakiej kolejności, jakie materiały będą potrzebne itd. Jest to szczególnie wówczas, gdy program szkoleniowy angażuje wielu trenerów, którzy powinni realizować jeden określony scenariusz. Z konspektów należy również korzystać, gdy jedno szkolenie jest prowadzone przez dwóch trenerów jednocześnie, a więc można dokonać podziału zadań między prowadzących.

Dobrze opracowany konspekt szkolenia składa się z kilku części. Ze względów estetycznych i użytkowych (łatwe odszukanie lub segregowanie) pierwsza strona (**strona tytułowa**) podaje jedynie najważniejsze informacje, takie jak: nazwa projektu, jeżeli szkolenie jest realizowane w ramach określonego projektu, tytuł szkolenia, autor(autorzy) materiałów, planowana data i miejsce szkolenia itd. Kolejnym elementem powinna być **instrukcja dla trenera** zawierająca skrótowy opis programu szkoleniowego, cele, czas trwania, metody szkoleniowe, sposób postępowania z materiałami szkoleniowymi i wszelkie wskazówki dla trenerów. Przykład instrukcji zamieszczono poniżej.

INSTRUKCJE DLA TRENERÓW
Materiały szkoleniowe
Uczestnicy otrzymują materiały szkoleniowe w postaci wydrukowanych prezentacji w formacie PPT: materiały informacyjne, 3 slajdy na stronie.
Teksty ćwiczeń powinny być rozdawane sukcesywnie.
W ostatniej kolumnie znajduje się informacja dotycząca slajdów, które należy omówić przy danym temacie oraz potrzebnych materiałów. Znajdują się tam również numery niezbędnych formularzy do ćwiczeń.
Metody szkolenia
W szkoleniu należy maksymalnie wykorzystać metody aktywne. Rozpoczynając każdy temat, należy odwołać się do doświadczeń uczestników (dyskusja) lub do wniosków z ćwiczeń.
Po ćwiczeniu (dyskusji) podsumowanie powinno być robione podczas mini wykładów.
Ważne
Na początku szkolenia należy poinformować, że wszystko co będzie omawiane, pokazywane na slajdach, znajduje się w rozdawanych materiałach szkoleniowych. Uczestnicy nie muszą zatem notować. Należy poprosić o maksymalną aktywność i odwołać się do warsztatowej formy zajęć.
Szkolenie składa się z trzech 90-minutowych sesji przedzielonych 15-minutowymi przerwami.
Szkolenie jest przeznaczone dla grupy maksymalnie/nieprzekraczającej 20 osób.

Źródło: A. Hejda, *Materiały szkoleniowe Budowanie potencjału instytucjonalnego jednostek samorządu do lepszego dostarczania usług publicznych*, Kraków 2007.

Bardzo przydatnym elementem konspektu szkoleniowego jest **charakterystyka grup szkoleniowych** (jeśli grupa jest znana), zawierająca takie dane jak: wyniki analizy potrzeb szkoleniowych, charakterystyka instytucji zatrudniającej uczestników (jeśli jest to jedna organizacja), specyfika wykonywanej pracy (jeśli wszystkie osoby zajmują podobne stanowiska), informacje o występowaniu w grupie zależności strukturalnych, przedział wiekowy, poziom wykształcenia itp. Znajomość specyfiki grupy szkoleniowej pozwala trenerom na lepsze przygotowanie i położenie nacisku na problemy, z którymi uczestnicy mierzą się na co dzień.

Właściwą częścią konspektu jest **scenariusz szkolenia**, a więc tabelaryczne (zalecane) przedstawienie kolejnych etapów szkolenia z uwzględnieniem: czasu trwania, tematyki, metodologii, potrzebnych materiałów. Można również korzystać z kryterium efektów (lub celów) i opisać, co uczestnicy powinni wynieść ze szkolenia po realizacji każdej części. Przykładowe fragmenty scenariuszy szkoleń przedstawiono poniżej.

SCENARIUSZ SZKOLENIA - INSTRUKCJA DLA TRENERÓW		
Kompetencje ogólne		
<u>1 dzień</u>		
10.00 – 11.30 1. sesja		
11.30 – 11.45 przerwa		
11.45 – 13.15 2. sesja		
Czas	Temat Opis wprowadzenia	Potrzebne materiały
1. sesja wstępna – organizacja projektu		
50 minut	Wprowadzenie » Prezentacja trenera » Prezentacja uczestników – wywiad w parach – uczestnicy są proszeni o to, aby w parach przeprowadzili wywiad, a następnie przedstawienie swojego partnera pozostałym uczestnikom. » Pytania – imię, nazwisko, nazwa instytucji, co może wnieść do szkolenia, dać pozostałym uczestnikom, czego oczekuje od szkolenia i uczestników. Na wywiad uczestnicy mają 5 minut, na prezentację po dwie minuty Lodołamacz – BINGO Trener proponuje uczestnikom zwracanie się do siebie po imieniu, uczestnicy zapisują imiona na kartkach papieru » Kontrakt grupowy – prowadzący prosi, aby uczestnicy zgłosili zasady, które powinny – ich zdaniem – obowiązywać podczas spotkań. Uwagi uczestników zapisuje na tablicy. Jeżeli uczestnicy nie zgłaszają sami propozycji, pyta o spóźnienia, telefony komórkowe, możliwość zadawania pytań.	
40 minut	Organizacja projektu Opiekun grupy prezentuje, w jaki sposób projekt będzie zorganizowany. Na koniec trener prezentuje program szkolenia dwudniowego.	

Źródło: A. Hejda. *Materiały szkoleniowe: Budowanie potencjału instytucjonalnego jednostek samorządu do lepszego dostarczania usług publicznych*, Kraków 2007.

Czas trwania	Tematyka	Metody	Efekty	Materiały pomocnicze
10 minut	Przywitanie uczestników	Trener przedstawia siebie, swoje doświadczenie i prezentuje program szkolenia (slajdy 1-2) Trener prosi uczestników o krótkie przedstawienie się (imię oraz doświadczenie trenerskie) i wskazanie, który element programu jest dla uczestników najciekawszy?	Uczestnicy poznają trenera, jego doświadczenie oraz zapoznają się z programem szkolenia. Dodatkowo trener będzie mógł dowiedzieć się, które elementy szkolenia wzbudzają największe zaciekawienie uczestników.	Slajdy 1-2
20 minut	Ćwiczenie- Icebreakers	Przeprowadzenie ćwiczenia – opis w załączniku 1_A. Uczestnikom rozdawany jest załącznik 1_B w grupach 3 lub 4 osobowych. Odpowiedzi wpisywane przez uczestników na formularzu 1_B mają być wynikiem pracy grupy 5 minut – opracowanie odpowiedzi 5 minut – prezentacja wyników „słowotwórstwo wymaga kreatywności”	Uczestnicy mają okazję lepiej się poznać w ramach grup, ćwiczenie ma również charakter energetyzujący. Uczestnicy zdobywają wiedzę na temat roli ćwiczeń typu Icebreakers oraz uzyskują wskazówki dotyczące ich praktycznego stosowania	Długopisy Załącznik 1_A Załącznik 1_B
15 minut	Kreatywność	Trener zadaje pytanie, czym jest kreatywność i jakie korzyści niesie ze sobą kreatywne myślenie, a odpowiedzi uczestników zapisuje na flipcharcie zawierającym dwie kolumny „istota” i „korzyści”. Po zakończeniu trener omawia slajdy 3-6, kładząc zdecydowany nacisk na rolę kreatywności w szkoleniach. Podczas omawiania slajdów trener odnosi się do wypowiedzi przez uczestników Dodatkowe omówienie do slajdu 6: Efektywność – projektowanie i realizowanie szkolenia w taki sposób, by zmaksymalizować jego oddziaływanie na odbiorców szkolenia	Uczestnicy zdobywają wiedzę na temat istoty kreatywności, uświadamiają sobie korzyści płynące z kreatywnego myślenia oraz rolę kreatywności w procesie szkoleniowym.	Flipchart, Markery Slajdy 3-6

Źródło: K. Komarnicka, Materiały szkoleniowe: Atrakcyjne szkolenie, Kraków 2008.

Najważniejsze wskazówki dotyczące opracowywania scenariuszy szkoleń:

- » Scenariusz powinien być poprzedzony dokładnym planem czasowym szkolenia (ile sesji, jak długie, ile przerw i jak długie).
- » Jeśli w scenariuszu wprowadza się informację o załączniku (np. materiał pomocniczy do ćwiczeń), ważne, by jego oznaczenie odpowiadało faktycznemu oznaczeniu. Załączniki należy przesłać organizatorowi wraz z konspektem szkolenia.
- » Numery slajdów do omówienia w kolejnych częściach szkolenia powinny odpowiadać rzeczywistym numerom slajdów. Prezentacje należy przesłać organizatorowi wraz z konspektem szkolenia.
- » Jeśli omówienie slajdów wymaga dodatkowych informacji, powinny one znaleźć się w scenariuszu pod hasłem „Dodatkowe omówienie slajdu nr X”. Dzięki temu każdy trener będzie mógł się z nim zapoznać. Można również zbudować odrębną tabelę, w której zostanie kolejno omówiona treść poszczególnych slajdów.
- » Przygotowując się do realizacji szkolenia, należy upewnić się, że trener/organizator posiada wszystkie niezbędne do przeprowadzenia szkolenia informacje, zawarte w rubrykach konspektu: „potrzebne materiały” lub „materiały pomocnicze”.

Po napisaniu konspektu można poprosić współpracownika lub inną osobę o przeczytanie i ocenę pod względem zrozumiałości przekazu. Ważne, by każda osoba, która czyta konspekt, zrozumiała go podobnie jak autor.

Materiały dla uczestników

Materiały szkoleniowe dla uczestników to rozbudowany zapis tematów omawianych podczas szkolenia. Mają wzmocnić proces uczenia się poprzez dostarczenie podstawowej i/lub uzupełniającej wiedzy, do której uczestnicy mogą sięgać zarówno w trakcie zajęć, jak i po ich zakończeniu.

W praktyce materiały dla uczestników przyjmują najczęściej jedną z dwóch postaci: **materiałów informacyjnych** lub **podręcznika**.



Przygotowanie dobrych materiałów szkoleniowych

Materiały szkoleniowe powinny spełniać następujące kryteria:

1. Powinny wspomagać i uatrakcyjnić prezentację szkoleniową.
2. Powinny pomagać w zapamiętywaniu informacji (wzmocnieniu).
3. Powinny pełnić funkcję notatek lub materiałów źródłowych, z których będzie można korzystać po zakończeniu szkolenia.
4. Powinny umożliwić uczestnikom zachowanie na nich własnych przemyśleń i pomysłów.
5. Powinny ułatwiać przyswojenie ćwiczeń wykonywanych w trakcie szkolenia.

Materiały informacyjne

Materiały informacyjne to wydruk slajdów, które są prezentowane w trakcie szkolenia, wraz z miejscem na notatki. Są proste do wykonania, a uczestnikom dają możliwość nanoszenia własnych przemyśleń na temat każdego slajdu. Przykład zamieszczono poniżej.

Zakopane, 13.09.2008

Warsztaty umiejętności:
Sztuka asertywności i wystąpień publicznych

O asertywności



- Asertywność jako postawa wobec rzeczywistości wynikająca z wyboru.



- Asertywność jako skuteczną technikę przechodzenia z emocji w relacjach z innymi ludźmi.

Posiadanie granic



- „Ludzie często próbują wkroczyć psychologicznie na teren naszego życia, dlatego do niego trzeba postawić odpowiednie granice”.

- Tarytum psychologiczne to: poczucie, przekonanie, postawa, granice, wartości, decyzje, emocje, reakcje z innych, sposoby rozwiązywania problemów, decyzje i działania.

Asertywność jako stawianie granic

- Tarytum psychologiczne jest wypracowane przez granice ja-ów.
- Nie ma drogi granic, nie ma granic i nie ma granic, nie ma granic.
- Przekraczanie granic przez innych jest odbierane jak obrażenie i wzbudza łzy lub gniew.



Opracowane przez LEM Projekt sp. z o.o.
Ul. Zwierzyniecka 15/6 Kraków

Źródło: K. Komarnicka, M. Stolarczyk, *Materiały szkoleniowe Warsztaty umiejętności. Sztuka asertywności i wystąpień publicznych*, Kraków 2008.

Można je przygotować dzięki opcjom wydruku oferowanym przez program MS PowerPoint⁸⁰, który służy tworzeniu prezentacji multimedialnych. Po zakończeniu pracy ze slajdami należy nacisnąć Drukuj i w ustawieniach drukowania dokonać następujących zmian:

- » W okienku Drukuj: slajdy zamienić na materiały informacyjne,
- » W okienku Slajdów na stronę: zamiast 6, ustawić 3 (przy każdym slajdzie powinny automatycznie się pojawiać kreski – to miejsce na notatki!),
- » W okienku kolor/skala odcieni szarości – ustawić bądź wyłącznie czarno-białe, bądź skala odcieni szarości.

⁸⁰ Dodatkowe informacje o programie można znaleźć na stronie firmy Microsoft dostępnej w języku polskim pod adresem <http://www.microsoft.com/pl/PL/default.aspx> lub <http://www.microsoft.com/pl/PL/default.aspx>. Podobne funkcje oferuje darmowy program do prezentacji multimedialnych w OpenOffice Impress.

Dokonując próbnego wydruku, należy sprawdzić, czy wszystko wydrukowało się zgodnie z zamierzeniami.

Materiały informacyjne powinny zostać wydrukowane w wersji czarno-białej lub w skali odcieni szarości. Druk kolorowy zmniejsza ich czytelność i jest kosztowny.

MS PowerPoint⁸¹ umożliwia również profesjonalne przygotowanie materiałów informacyjnych do wydruku dzięki opcjom: wpisanie daty, tytułu i dodanie numeru stron. W tym celu należy dokonać stosownych zmian w zakładce wzorzec slajdów (Menu Widok). Początkowo będzie to zabierać więcej czasu, jednak za każdym kolejnym razem będzie coraz łatwiejsze.

W celu nadania materiałom informacyjnym bardziej profesjonalnego wyglądu, pamiętaj o:

- » dodaniu nagłówka – tytuł szkolenia, data, miejsce,
- » dodaniu stopki – nazwa instytucji lub autora slajdów,
- » włączeniu numerowania stron wydruku,
- » spięciu wydrukowanych materiałów informacyjnych.

Materiały informacyjne najlepiej umieścić w teczce z „własami”, w segregatorze lub zbindować. Kartki wręczone uczestnikom luzem na pewno nie spełnią swojego zadania.

Podręcznik

Innym rodzajem materiałów dla uczestników może być opracowany na potrzeby szkolenia **podręcznik** lub też, jeśli szkolenie było przygotowywane na podstawie jakiejś publikacji, **książka**. Opracowanie podręcznika wymaga więcej czasu na etapie przygotowywania szkolenia, ale umożliwia dostarczenie uczestnikom szkolenia większej ilości informacji. Jeśli wybrano tę wersję, to wraz z podręcznikiem (lub książką) uczestnik powinien otrzymać kartki, na których będzie mógł na bieżąco notować (najlepiej brulion lub blok biurowy w formacie A4 lub A5).

Materiały biurowe pomocne przy tworzeniu materiałów dla uczestników



Segregator



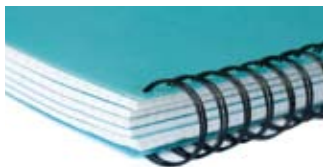
Blok biurowy/
brulion



Teczki
z własami
i perforacją



Teczki
z własami



Zbindowane
dokumenty

81 Dotyczy to również opcji programu OpenOffice Impress.

Materiały dla uczestników, tj. materiały informacyjne, podręczniki lub książki, mogą być rozdane zarówno na początku, jak i na końcu zajęć. Zależy to od tego, czy trener przewiduje odwoływanie się do materiałów podczas szkolenia. Wcześniejsze rozdanie materiałów pozwala uczestnikom na robienie notatek, jednak może rozpraszać ich uwagę. Jeśli materiały będą rozdawane na końcu, warto każdemu uczestnikowi wręczyć brulion jeszcze przed rozpoczęciem pracy. Ostatecznie to trener powinien podjąć decyzję, w którym momencie rozdać materiały.

Wskazówki do tworzenia efektywnych materiałów szkoleniowych dla uczestników:

1. Materiały powinny mieć taki sam układ jak prezentacja.
2. Warto zostawić dużo wolnego miejsca na notatki. Ułatwi to również czytanie materiałów.
3. Stosowanie cytatów, wykresów, rysunków, ilustracji uatrakcyjni materiały.
4. Każda część lub element szkolenia powinny być wyraźnie oddzielone.
5. Użyta terminologia powinna być jak najprostsza. Poziom trudności i skomplikowania powinien być o jeden stopień niższy niż możliwości większości uczestników.

Handouty

Specyficznym rodzajem materiałów dla uczestników są tzw. **handouty (ang. handouts)**, a więc kartki z informacjami rozdawane uczestnikom na bieżąco w celu uzupełnienia omawianych zagadnień. Są one znacznie lepszym rozwiązaniem niż „zapychanie” slajdów dużą ilością tekstu, pisanego drobną czcionką. Poniżej zamieszczono przykładowy handout.

Zasady obowiązujące przy tworzeniu tego rodzaju materiałów szkoleniowych:

- » każda kartka powinna mieć własny tytuł, by uczestnicy wiedzieli, czego dotyczy,
- » jedna kartka powinna dotyczyć jednego tematu,
- » przekaz powinien być jak najbardziej czytelny, należy więc maksymalnie uprościć formatowanie,
- » jeśli materiały dla uczestników są wpięte do segregatora lub teczki z „własami”, warto przedziurkować handouty, by umożliwić ich późniejsze dopięcie do reszty materiałów.

Poniżej zamieszczono przykładowy handout.

Warsztaty umiejętności. Sztuka prezentacji i wystąpień publicznych.

1. Asertywna odmowa

Technika pozwalająca na skuteczną odmowę. Dzięki niej można nauczyć się, jak powiedzieć „nie” w sposób czytelny dla rozmówcy.

Asertywna odmowa powinna składać się z następujących elementów:

- » słowo „nie” (1.),
- » informacja o decyzji (2.),
- » wyjaśnienie motywu odmowy (3.),
- » ewentualne zmiękczenie, ale stosowane tylko wtedy, gdy na rozmówcy nam zależy i chcemy podkreślić nasze pozytywne nastawienie do niego (4.).

Przykład:

„Nie (1.) napiszę tego raportu za ciebie (2.). Mam sporo własnej pracy, a raport został zlecony tobie (3.), ale mogę dostarczyć ci wzór takiego raportu (4.).

Kiedy stosować?

W relacjach ze wszystkimi osobami, z wyjątkiem rozmówców wykazujących zachowanie agresywne.

Źródło: K. Komarnicka, M. Stolarczyk, *Materiały szkoleniowe Warsztaty umiejętności. Sztuka asertywności i wystąpień publicznych*, Kraków 2008.

Materiały do ćwiczeń

Kolejnym rodzajem materiałów szkoleniowych są materiały do ćwiczeń, a więc: instrukcje, tabele do wpisywania wyników, kwestionariusze, testy itp. Rozdawane są na bieżąco i wymagają zachowania szczególnej ostrożności. Może się zdarzyć, że zbyt wczesne rozdanie materiałów uczestnikom spowoduje, że ćwiczenie się nie uda (np. w ćwiczeniach z podwójną instrukcją). Zazwyczaj są to pojedyncze kartki, ale sposób ich wydrukowania oraz moment rozdania powinien być każdorazowo uzgadniany z prowadzącym zajęcia.

Pomoce szkoleniowe (wizualne)

Badania udowodniły, że ludzie mogą się nauczyć dużo więcej, jeżeli pomoce wizualne zostaną właściwie przygotowane i wykorzystane – stymulują bowiem kanały zmysłowe, zwiększając chłonność informacji oraz prawdopodobieństwo ich zapamiętania. Pomoce wizualne to m.in.: kasety wideo, folie do rzutnika, tablice flipchartowe, plakaty, slajdy itp.



Co sprawia, że pomoc wizualna jest dobra⁸²:

1. Treść i obraz pomocy wizualnej są łatwe do zrozumienia.
2. Pomoc wizualna jest czytelna z każdego miejsca w pomieszczeniu.
3. Przekazuje pojedynczą myśl/zagadnienie.
4. Uwydatnia omawiane pojęcie.
5. Jest interesująca i estetyczna.
6. Informacja słowna jest poprawna pod względem gramatyki i pisowni.
7. Informacja słowna jest podana prostym językiem i w prostej formie.

Prezentacje multimedialne (slajdy) zastąpiły wcześniej używane folie, w związku z czym przygotowanie prezentacji stało się dużo prostsze i mniej czasochłonne. Programy służące przygotowywaniu slajdów (np. MS PowerPoint, OpenOffice Impress) oferują coraz więcej opcji, a najbardziej przydatne z nich to:

- » wstawianie obrazów typu clip art, czyli kolorowych rysunków, zdjęć lub krótkich animowanych filmów, które urozmaicają lub podkreślają prezentowane treści,
- » wybieranie spośród gotowych motywów (wzorów slajdów) oraz możliwość projektowania własnych (po kliknięciu ikonki Wzorzec slajdów),
- » ustawianie animacji, a więc samodzielnej zmiany slajdów, dodawania dźwięków itp.



Slajdy jako pomoc

- » Na slajdach nie można zawrzeć wszystkiego.
- » Slajd to konspekt pozwalający na podkreślenie najważniejszych wypowiedzi prezentującego.
- » Jeśli podczas prezentacji musimy podać szczegóły, najlepiej to zrobić w postaci materiałów typu **handout**.



Jakie slajdy

- » Używaj małych liter, WIELKIE SĄ MNIEJ CZYTELNE.
- » Zamiast podkreślać całe zdanie, należy podkreślić najważniejsze wyrazy.
- » Pisz czcionką jednobarwną, a najważniejsze wyrazy możesz zapisać czcionką kolorową.
- » Rozpoczynając nową myśl używaj punktatorów, a więc znaków takich jak: „, -, „».
- » Pamiętaj o obrazkach.
- » Najważniejsze zdania możesz umieszczać w ramkach.

⁸² H. Siemaszko, *Materiały szkoleniowe, Przygotowanie społeczności wiejskich do działań typu Leader, Kształcenie animatorów partnerstw lokalnych, Brwinów 2005.*

Minimalny rozmiar czcionki, który zastosowany na slajdzie powinien być widoczny dla uczestników, to 20 pikseli. Mniejsze czcionki uniemożliwiają swobodne odczytywanie treści.

Wybierając prezentację multimedialną jako podstawową formę przekazu, należy pamiętać, że konieczny będzie projektor (podłączany do komputera) i ekran. Jeśli nie ma ekranu, slajdy można wyświetlać na jasnej (i czystej!) ścianie – nie wygląda to jednak zbyt profesjonalnie.

Przygotowując się do szkolenia, slajdy należy zgrać na laptop, który będzie wykorzystywany do prezentacji. Na wszelki wypadek kopię prezentacji warto zapisać również na pendrivie (pamięć przenośna).

Materiały szkoleniowe mogą być tworzone na bieżąco, przyjmując postać informacji zapisywanych na **tablicach flipchartowych**. Papier flipchartowy może być również używany podczas ćwiczeń – kartki można bowiem łatwo odłączyć od bloku, a później ponownie zawiesić na tablicy. Zapisane kartki tablicy flipchartowej można rozwieszać na ścianach sali szkoleniowej tak, by wypracowane treści były cały czas widoczne dla grupy. Spoiwem może być zwykła taśma malarska lub plastelina trenerska.



Wskazówki dotyczące używania tablic flipchartowych⁸³:

1. Tablica flipchartowa powinna być używana tylko wtedy, gdy grupa jest na tyle mała, że każdy z uczestników może tablicę dobrze widzieć.
2. Przed rozpoczęciem szkolenia można za pomocą ołówka delikatnie nanieść na kartkę tablicy flipchartowej notatki pomocne przy konstruowaniu zapisów podczas szkolenia. Nie trzeba będzie wtedy odchodzić od tablicy, żeby zajrzeć do notatek. Notatki powinny być na tyle małe, aby były niedostrzegalne dla uczestników.
3. Przygotowując tablice, można korzystać z kolorowych pisaków, przez co zapisy będą bardziej urozmaicone. Jednak nie należy używać więcej niż trzech lub czterech kolorów na stronie, gdyż zbyt wiele barw przeszkadza w czytaniu.
4. Listy zdań lub zwrotów można wyróżniać poprzez naprzemienne użycie dwóch kolorów pisaków, dzięki czemu będzie można łatwiej je odróżnić i odczytać.
5. Każda kartka tablicy flipchartowej powinna mieć swój tytuł i odnosić się do jednego zagadnienia.
6. Nie powinno używać się wielkich liter, gdyż utrudnia to czytanie.
7. Wysokość liter powinna wynosić minimum 5 cm.
8. Podczas podkreślania lub obramowywania słów można używać różnych kolorów. Pomoże to w utrwaleniu tych pojęć.
9. Podczas zapisywania odpowiedzi uczestników na tablicach trzeba stać z boku, ale twarzą do słuchaczy i przytrzymywać tablicę w trakcie pisania.
10. Niektóre przygotowane kartki tablicy flipchartowej można przed szkoleniem zawiesić na ścianie. Należy to jednak czynić tylko wtedy, gdy ma się gwarancję, że nie będą rozpraszać uwagi uczestników i przeszkadzać w procesie uczenia.

⁸³ H. Siemaszko, *Materiały szkoleniowe, Przygotowanie społeczności wiejskich do działań typu Leader, Kształcenie animatorów partnerstw lokalnych*, Brwinów 2005.

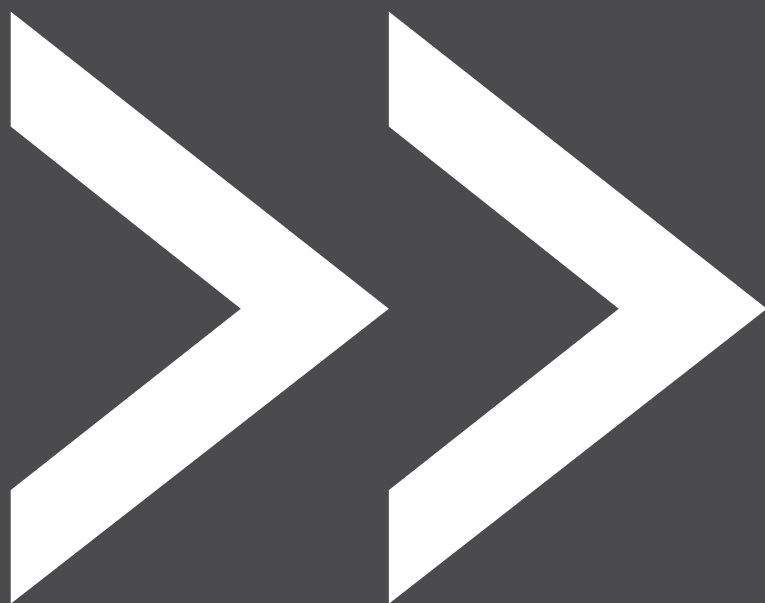
Czy wiesz?

- » Jakie są główne rodzaje materiałów szkoleniowych?
- » Czym się charakteryzują materiały dla organizatorów i trenera?
- » Jakie są rodzaje materiałów dla uczestników szkolenia i czym się charakteryzują?
- » O czym należy pamiętać, korzystając w trakcie szkolenia z flipchartu?

Na przygotowanie materiałów szkoleniowych warto poświęcić odpowiednio dużo czasu. Materiały umożliwiają sprawne przeprowadzenie szkolenia (scenariusze i konspekty), wzmacniają proces uczenia się (materiały dla uczestników, handouty) i podnoszą ocenę atrakcyjności zajęć (pomoce wizualne). Brak materiałów lub źle opracowane materiały mogą nie tylko utrudnić, ale nawet uniemożliwić realizację programu. Nieudane szkolenie jest niemiłym zdarzeniem i to w odczuciu wszystkich: trenerów, organizatorów i uczestników.

Słownik

Handout – termin angielskojęzyczny oznaczający pomocniczy materiał rozdawany uczestnikom w trakcie zajęć, zawierający bardziej szczegółowe informacje dotyczące omawianego zagadnienia. Mogą to być również ilustracje lub wykresy obrazujące przebieg procesów będących przedmiotem zajęć



>>13

Niezbędnik organizatora szkoleń

Zorganizowanie szkolenia jest procesem czasochłonnym i wymagającym sporo pracy. Ten rozdział zawiera wiele praktycznych wskazówek pozwalających uprościć i przyspieszyć pracę organizatora szkoleń.

W tym rozdziale poznasz:

- » praktyczne wskazówki, jak lepiej zorganizować szkolenie i zmniejszyć stres związany z pracą organizatora szkoleń,
- » działania, jakie należy wykonać przed szkoleniem, aby sprawy organizacyjne nie wpłynęły niekorzystnie na przebieg szkolenia.

Za motto niniejszego rozdziału może posłużyć myśl:

Dobrej organizacji nie widać, widoczne jest to, co zostało źle zorganizowane.

Rozważając, czy powyższe stwierdzenie ma sens, ktoś może uznać, że przecież uczestnicy widzą, że coś jest dobrze zorganizowane, a nawet o tym mówią i piszą w ankietach ewaluacyjnych. Jednak to fakt, że podczas dobrze zorganizowanych szkoleń odnosi się wrażenie, jakby wszystko samo świetnie działało. Potrzeby uczestników są zaspakajane. To, co było zaplanowane, jest dostarczane na czas. Wydaje się, że taki stan rzeczy jest oczywisty i nie wymaga żadnego wysiłku. Z kolei w przypadku złej organizacji uczestnicy szkolenia lub trener muszą prosić, domagać się, żądać. Po stronie organizatorów widzi się napięcie, zdenerwowanie, zabieganie. Można dostrzec wysiłki, ale nie widać rezultatów. Dlatego warto się zastanowić, w jaki sposób doprowadzić do tego, żeby uczestnicy szkoleń byli przeświadczeni, iż profesjonalna organizacja to stan naturalny.

Przygotowanie do szkolenia

Organizator wprawdzie nie jest odpowiedzialny za stronę merytoryczną szkolenia, ale dobrze, jeżeli w miarę możliwości będzie zorientowany w jego zawartości. W sytuacji, gdy to do organizatora należy powielanie materiałów szkoleniowych, należy zawsze domagać się od osoby opracowującej materiały chociaż krótkiej instrukcji powielania, zawierającej takie informacje jak:

- » liczba egzemplarzy,
- » wydruk jedno- czy dwustronny,
- » w przypadku wydruku prezentacji – liczba slajdów na stronie,
- » czy w ćwiczeniach klucze odpowiedzi spinać z treścią zadań, czy dodać jako osobny zbiór kartek,
- » czy wszystkie materiały będą rozdawane na początku, czy w miarę postępu szkolenia.

Kwestie te wydają się oczywiste, ale wielokrotnie zdarza się, że trener wraz z organizatorem przed samym rozpoczęciem szkolenia nerwowo reorganizują materiały.

Następna praktyczna rada to sposób zorganizowania materiałów do rozdania. W przypadku rozdawania wszystkich materiałów na początku szkolenia sprawa jest prosta. Jednak w przypadku szkoleń warsztatowych często na początku rozdawana jest tylko prezentacja, a w miarę przeprowadzania kolejnych ćwiczeń – materiały do pracy, podsumowania, kwestionariusze. Zdarza się, że materiały dodatkowe liczą setki stron. Umieszczenie ich w pudełkach po papierze kserograficznym nie jest dobre. Po pierwsze trudno jest (jeżeli jest to kilka pudełek) zorientować się, gdzie są teksty, które w danym momencie należy rozdać.

Przy nerwowym poszukiwaniu zawsze może się zdarzyć, że materiały rozsypią się. Dlatego polecamy inny sprawdzony sposób organizacji materiałów szkoleniowych:

- » powielenie materiałów zgodnie z instrukcją,
- » zgrupowanie i spięcie materiałów zgodnie z instrukcją,
- » dziurkowanie materiałów,
- » wpięcie materiałów do dużego segregatora: wpina się kolejne zestawy materiałów, oddzielając od siebie poszczególne zestawy przekładkami (kolorowymi kartkami z dopiętymi kolorowymi oddzielaczami tzw. tape flags); kolejność materiałów w segregatorze powinna być zgodna z instrukcjami trenera i odpowiadać kolejności rozdawania materiałów w trakcie szkolenia,
- » na kolorowych przekładkach można - dla lepszej orientacji - napisać na przykład numery ćwiczeń czy skróty nazw ćwiczeń,
- » grzbiety segregatorów należy opisać w sposób pozwalający na ich szybką identyfikację,

Dzień pierwszy

Kwestionariusz | Opisy ról do _w. 1.

Artykuł

- » dobrym pomysłem jest zakup składanych plastikowych pudełek; mają one kilka zalet: są łatwe do przenoszenia, można w nich poukładać segregatory grzbietami do góry, dzięki czemu łatwo się zorientować, co jest w którym pudełku; w sytuacjach kiedy materiałów jest dość dużo i nie ma możliwości rozłożenia ich wszystkich na stołach, taki sposób organizacji pozwoli na szybkie odnalezienie potrzebnych materiałów.
- » Warto mieć przy sobie elektroniczną wersję materiałów szkoleniowych. Zawsze może się zdarzyć, że:
 - » trener zapomni przywieźć prezentację w programie PowerPoint,
 - » nastąpią zmiany w programie i zajdzie konieczność modyfikacji materiałów,
 - » nie wszystkie materiały zostaną wydrukowane.
- » Warto również mieć przy sobie tzw. kopię matkę (master copy), czyli dobrej jakości wydruk wszystkich materiałów, aby w razie potrzeby można było na miejscu wykonać dodatkowe kopie.

Organizowanie recepcji

Czy obecność organizatora jest konieczna w trakcie szkolenia? Można przecież założyć, że część logistyki noclegowo-żywnieniowej załatwia hotel, natomiast rejestrację uczestników, rozdawanie materiałów, podpisywanie delegacji może przejąć trener. Takie rozwiązanie jest często stosowane ze względów oszczędnościowych, nie jest natomiast rozwiązaniem dobrym. Należy je stosować tylko w wyjątkowych sytuacjach (braki personalne, braki finansowe).



Jeżeli jest taka możliwość, to organizator lub jego przedstawiciel powinien być obecny przez cały czas szkolenia lub przynajmniej podczas rozpoczęcia i zakończenia. Zawsze mogą pojawić się nieprzewidziane problemy, których rozwiązanie będzie leżało wyłącznie w jego kompetencji. Doświadczenie pokazuje, że takie sytuacje zdarzają się najczęściej właśnie na początku i na końcu szkolenia.

Recepcję należy zorganizować godzinę przed rozpoczęciem szkolenia. Dobrze jest zlokalizować recepcję w holu wejściowym budynku, w którym znajduje się sala szkoleniowa lub w pobliżu drzwi wejściowych do sali. Jeżeli nie ma możliwości umieszczenia recepcji w holu wejściowym, należy w widoczny sposób oznaczyć kierunek dojścia do recepcji.

Informacje o szkoleniu powinny znaleźć się:

- » na zewnętrznych drzwiach wejściowych budynku (jeżeli właściciel obiektu nie pozwala naklejać informacji, należy użyć stojących tablic, do których można przypiąć plakat informacyjny),
- » w holu głównym – informacja powinna zawierać wskazówki, gdzie odbędzie się szkolenie, gdzie jest recepcja; należy narysować strzałki na przykład do wind czy schodów,
- » jeżeli budynek jest wielopiętrowy – przy windzie lub schodach prowadzących na piętro, gdzie znajduje się sala – ponadto należy umieścić strzałkę, w którym kierunku iść,
- » na drzwiach sali, w której odbywa się szkolenie.

Gdy szkolenie jest finansowane ze środków pomocowych, grantodawca może wymagać, aby informacje o szkoleniu znajdowały się również w sali szkoleniowej w postaci baneru lub rollupu (plakat na rozkładanym stojaku).

Warto zadbać o to, aby informacje o szkoleniu znajdowały się nie tylko w odpowiednich miejscach i faktycznie służyły pomocą uczestnikom, ale by również profesjonalnie wyglądały.

Pierwsze wrażenie jest niezwykle ważne. W przypadku szkoleń istotny jest moment przybycia uczestnika na szkolenie:

- » czy i jak trafił do budynku, w którym znajduje się sala szkoleniowa (czy informacje, które otrzymał, pozwoliły bez problemu: dojechać, odnaleźć właściwy budynek, odpowiednie wejście),
- » czy, jeżeli przyjechał samochodem, szybko znalazł miejsce do parkowania, czy krążył po okolicy przez dłuższy czas (jeżeli obiekt nie ma własnych miejsc do parkowania, warto napisać w informacji wysyłanej do uczestników przed szkoleniem, że mogą być z tym problemy),
- » czy bez trudu odnalazł recepcję i salę szkoleniową.

Wracając do profesjonalnego wyglądu informacji – niedopuszczalne są odręcznie napisane kartki z tytułem szkolenia, numerem sali itp. Prowadząc w miarę regularną działalność szkoleniową lub realizując programy szkoleniowe, trzeba mieć przygotowane gotowe oznaczenia:

- » zewnętrznego plakatu szkoleniowego, gdzie tylko dopisuje się tytuł szkolenia,
- » małych kartek informacyjnych (format A4) do wskazywania drogi,
- » napisów „Recepcja”,
- » identyfikatorów z imionami i nazwiskami recepcjonistów.

Dobrym pomysłem jest także posiadanie przenośnych rollupów z nazwą organizatora szkoleń. Jest to wprawdzie wydatek kilkuset złotych, ale ma się do dyspozycji profesjonalnie wyglądający baner, dobrze widoczny, łatwy w montażu, demontażu i transporcie.

Zakres zadań recepcjonisty może być zróżnicowany i zależy od podziału obowiązków pomiędzy nim a organizatorem szkolenia oraz okoliczności, w jakich organizowane jest szkolenie. Zazwyczaj do zadań recepcjonisty należy:

- » otwarcie (lub czuwanie nad otwarciem) sali,
- » sprawdzenie, czy sprzęt prezentacyjny działa i jest prawidłowo ustawiony (czy tablica nie zasłania rzutnika, ekran jest widoczny z każdego miejsca,
- » jeżeli planowane jest używanie tablicy papierowej, sprawdzenie czy przygotowana jest odpowiednia ilość papieru i pisaków, czy pisaki piszą, czy na sali jest materiał do przyklejania arkuszy papieru do ściany (taśma malarska, plastelina trenerska),
- » rozłożenie materiałów szkoleniowych dla uczestników (chyba, że wydawane są za potwierdzeniem w recepcji),
- » zdobycie informacji (wraz z numerem telefonu), do kogo należy się zgłosić w razie awarii sprzętu technicznego – rzutnik, klimatyzacja,
- » zdobycie informacji (wraz z numerem telefonu), do kogo należy się zgłosić w razie konieczności przesunięcia przerw kawowych lub posiłków lub jakichkolwiek opóźnień,
- » przygotowanie materiałów dla trenera, sprawdzenie kompletności materiałów, w tym rekwizytów potrzebnych do ćwiczeń,
- » rejestrowanie uczestników, w tym potwierdzanie delegacji,
- » wydawanie materiałów szkoleniowych,
- » czuwanie nad zgodnym z harmonogramem czasem podawania posiłków,
- » odpowiadanie na pytania i prośby uczestników i trenera.

Czasami recepcjonista w imieniu organizatora wita uczestników lub rozdaje i zbiera ankiety ewaluacyjne.

Organizator szkoleń powinien być świadomy, że wygląd i zachowanie recepcjonistów jest jednym z elementów budowania obrazu instytucji szkoleniowej. Dlatego recepcjonista powinien mieć odpowiedni strój i przypięty identyfikator z imieniem i nazwiskiem. Przydatne uwagi na temat sposobów i zasad komunikowania się i zachowania osób obsługujących klientów przedstawiono w rozdziale 17. Zasady obsługi klienta.

Co zabrać na szkolenie?

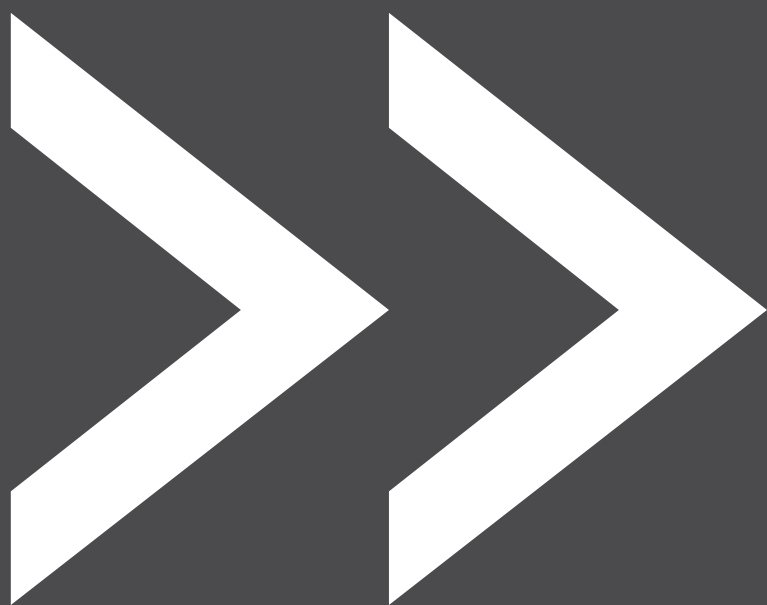
„Przybornik organizatora” zawiera:

- » markery, pisaki, długopisy,
- » taśmę malarską, plastelinę trenerską,
- » nożyczki (najlepiej kilka par),
- » karteczki samoprzylepne (najlepiej 2-3 rodzaje, różne kolory, różne wielkości),
- » spinacze,
- » zszywacz + zapasowe zszywki,
- » 2-3 teczki na dokumenty,
- » identyfikatory (czyste),
- » wizytówki + informacje o instytucji szkoleniowej, z informacjami o innych szkoleniach,
- » ryzę papieru A4,
- » laptop z dostępem do internetu,
- » przedłużacz,
- » kalkulator,
- » druki delegacji,
- » pieczętkę firmową,
- » program szkolenia,
- » listę uczestników,
- » listę odbioru materiałów szkoleniowych, jeżeli jest taka potrzebna,
- » scenariusz szkolenia oraz instrukcję powielania materiałów,
- » prezentację na nośniku przenośnym (CD, DVD, pendrive),
- » miniapteczkę zawierającą środek przeciwbólowy, środki opatrunkowe.



Czy wiesz?

- » Jak organizator powinien się przygotować do szkolenia?
 - » Co należy do zadań recepcjonisty w trakcie szkolenia?
-



>>14

Zasady promocji szkoleń

Oczywiste jest, że żadne szkolenie nie może się odbyć bez uczestników. W celu ich pozyskania wskazane jest nie tylko poinformowanie o szkoleniu, ale także jego aktywna promocja. Niniejszy rozdział prezentuje podstawowe metody i kanały promocji szkoleń.

W tym rozdziale poznasz:

- » pojęcie reklamy i akwizycji,
- » elementy tworzące wizerunek instytucji szkoleniowej,
- » pojęcie procesu komunikacji, jego elementy,
- » przykładowe kanały informacyjne wykorzystywane w promocji.

Reklama

Reklama jest sposobem komunikowania się dostawcy (tu: usług szkoleniowych) z potencjalnymi odbiorcami. Najczęściej stosowana jest w przypadku tzw. produktu masowego. Produktem masowym dla organizatora szkoleń mogą być na przykład duże programy szkoleniowe o zasięgu ogólnopolskim. Wówczas reklama dotyczy tysięcy potencjalnych uczestników szkoleń. Zaletą reklamy jest to, że przekaz dociera jednocześnie do wielu odbiorców, a wielokrotnie powtarzany – ulega utrwaleniu. Ceny reklamy są bardzo zróżnicowane. Stosunkowo tania jest reklama prasowa, z kolei bardzo drogie są reklamy telewizyjne lub radiowe. Cena jest uzależniona od nakładu, oglądalności czy zasięgu danego medium. W przypadku bibliotekarzy reklamę ogólnopolskich programów szkoleniowych dobrze jest umieszczać w czasopismach branżowych, na branżowych stronach internetowych itp.

Popularną formą reklamy jest ogłoszenie. Musi ono jednak spełniać pewne warunki, aby było skuteczne. Poprawnie skonstruowane ogłoszenie powinno zawierać elementy:



Nagłówek powinien zwrócić uwagę i zachęcić odbiorcę do zapoznania się z tekstem ogłoszenia. To nagłówek najczęściej decyduje o tym, czy odbiorca będzie miał ochotę czytać dalej. Jego forma powinna być atrakcyjna, w miarę krótka – maksimum dwa wiersze. Należy jednak pamiętać, aby nie przesadzić z nadmiarem ozdobników, gdyż może to rozpraszać czytelnika. Nagłówek powinien zawierać informację, czego

dotyczy treść ogłoszenia, sugerować, że treść jest skierowana właśnie do danego odbiorcy. Powinien również zawierać obietnicę korzyści.

Elementy, które przyciągają uwagę czytelnika, to zdjęcia, rysunki, desenie, obramowania, kolory, brak koloru (duża biała powierzchnia) itp. Kolorem najlepiej dostrzeganym przez ludzkie oko jest kolor żółty. Z tego powodu na wielu stronach ogłoszeniowych sporo jest ogłoszeń wykorzystujących tę barwę. Stosując różne zabiegi, których celem jest zwrócenie uwagi odbiorcy, należy pamiętać, że inni reklamodawcy też znają te zasady, czasami więc warto pomyśleć o zrobieniu czegoś wbrew ogólnie stosowanym zasadom i dzięki temu wyróżnić się.

Tekst ogłoszenia powinien być jasny, krótki i zawierać tylko te informacje, które są niezbędne, aby zachęcić odbiorcę do działania, czyli do skorzystania ze szkolenia. Należy unikać zdań wielokrotnie złożonych oraz, jeżeli to możliwe, stosować równoważniki zdań.

Trzeba podać kilka możliwości kontaktu z ogłaszającym (nie tylko telefon, ale także adres mailowy, faks lub inne). W przypadku podawania numeru telefonu, należy pamiętać o podaniu numeru kierunkowego, a także wewnętrznego, jeśli występuje, lub przynajmniej nazwiska koordynatora szkoleń. Zdarza się bowiem, że w ogłoszeniach podawany jest jedynie numer centrali. Dzwoniący, nie znając nazwiska organizatora szkoleń, jest odsyłany do różnych osób w instytucji, zanim trafi do właściwej. Warto również podać godziny pracy organizatora szkoleń.

Akwizycja

W przypadku szkoleń akwizycja jest metodą, która często się sprawdza. Polega na bezpośrednim kontakcie organizatora szkoleń z odbiorcą. Taki rodzaj kontaktu umożliwia budowanie długotrwałych więzi, szczególnie jeżeli uczestnik miał okazję brać udział we wcześniejszych szkoleniach. Organizator powinien tworzyć bazę uczestników szkoleń. Jest to bowiem podstawa do budowania relacji na przyszłość.

W przypadku organizowania szkoleń z tego samego tematu można zawsze zwrócić się z pytaniem, czy jakieś inne osoby z danej instytucji (w przypadku większej biblioteki) lub miejscowości (na przykład biblioteki szkolnej) nie chciałyby wziąć udziału w szkoleniu. Taka baza może być również wykorzystywana do zapraszania na kursy, które są kolejnymi stopniami zaawansowania w danej tematyce. Warto przy akwizycji pamiętać, że niezwykle ważne są dobre relacje z klientem. Przy budowaniu tych relacji może być pomocne regularne przysyłanie newslettera (elektroniczna forma biuletynu, czasopisma rozsyłanego za pomocą poczty elektronicznej do prenumeratorów)⁸⁴, zawierającego na przykład ciekawe dla bibliotekarzy linki.

84 Wikipedia: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Newsletter>.

Kształtowanie wizerunku

Przy świadczeniu usług oprócz produktu, jakim jest na przykład szkolenie, fundamentalną kwestią jest wiarygodność i dobra reputacja instytucji szkoleniowej. Są one budowane na następujących podstawach:

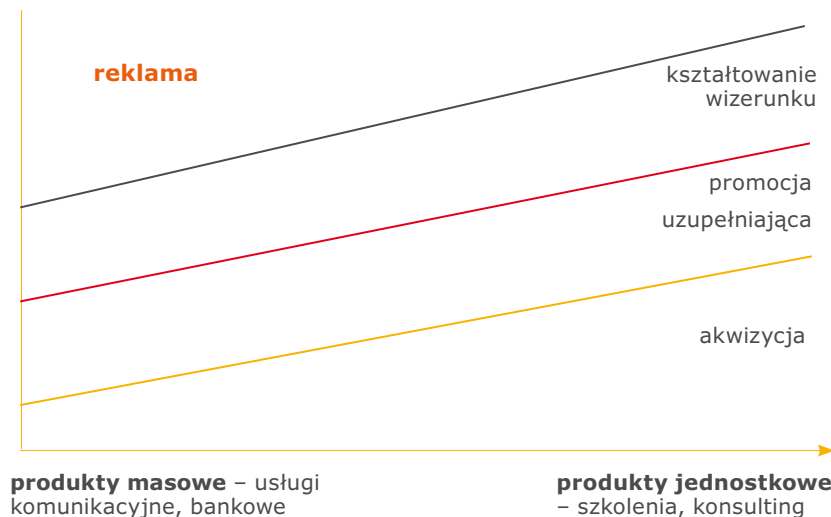
- » ciekawe, aktualne tematy szkoleń,
- » profesjonalna kadra trenerska,
- » dostosowywanie metodyki do indywidualnych potrzeb grup szkoleniowych (nie ma przysłówiowych „szkoleń z półki”, czyli takich, w których te same ćwiczenia stosuje się dla agentów ubezpieczeniowych, bibliotekarzy i wolontariuszy),
- » przydatne (również po szkoleniu), starannie wydane materiały szkoleniowe,
- » dobra jakość sal szkoleniowych i sprzętu prezentacyjnego,
- » wysoka jakość usług dodatkowych – zakwaterowanie, wyżywienie, dojazd do ośrodka szkoleniowego,
- » wysoki poziom „opieki” nad uczestnikiem, na czas potwierdzone uczestnictwo, łatwy kontakt z organizatorem szkoleń, elastyczność (jeżeli to możliwe) w dopasowaniu terminów,
- » profesjonalizm pracowników biurowych.

Typowe działania w ramach kształtowania wizerunku to nie tylko ulotki informacyjne o dotychczasowych sukcesach i nagrodach czy obecność w prasie i telewizji. Kształtowanie wizerunku to także dbałość o jakość świadczonych usług i umiejętność informowania o tej jakości.

Promocja uzupełniająca

Elementem promocji mogą być dodatkowe działania, takie jak kontakt z klientem przy okazji świąt, zapraszanie na różnego typu imprezy, prezentacje itp.

Szkolenia są dobrem o charakterze produktu jednostkowego, które powinno uwzględniać potrzeby indywidualne. Dlatego najczęściej w promocji szkoleń większą rolę niż w przypadku produktów o charakterze masowym przypisuje się akwizycji, a nie reklamie:



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Sztuka Promocji, czyli jak najlepiej zaprezentować siebie i swoją firmę*, Business -Press, Warszawa 1998.

Komunikacja a promocja

W kontekście promocji warto również przeanalizować warunki skutecznej komunikacji, bowiem promocja jest w swojej istocie procesem komunikacji pomiędzy usługodawcą (np. organizatorem szkoleń) a potencjalnym odbiorcą (np. bibliotekarzem).

Elementami procesu komunikacyjnego są:

- » nadawca informacji,
- » komunikat promocyjny,
- » kanał przekazu,
- » odbiorca informacji.

Sam proces można pokazać na schemacie:



W przypadku organizacji szkoleń wzorcowy proces komunikacji związany z promocją może przebiegać następująco:

- » na podstawie analizy potrzeb szkoleniowych konkretnej grupy bibliotekarzy (na przykład bibliotekarzy małych bibliotek publicznych) zostaje przygotowany program szkolenia,
- » na podstawie programu zostają opracowane (kodowanie) teksty (komunikaty promocyjne)
- » teksty informacyjne zostają rozesłane pocztą tradycyjną i elektroniczną do wszystkich bibliotek publicznych na terenie województwa, zamieszczone na stronie internetowej urzędu marszałkowskiego i urzędów powiatowych, zamieszczone w formie ogłoszeń w lokalnej prasie (kanały przekazu)
- » na szkolenie zgłasza się pewna liczba bibliotekarzy, odebranych zostanie wiele telefonów z prośbą o dokładniejsze informacje (reakcja odbiorcy — sygnał zwrotny).

Opisany powyżej proces można nazwać skuteczną komunikacją promocyjną. Należy zwrócić uwagę, że proces jest dwukierunkowy. Komunikat biegnie od organizatora do potencjalnych uczestników. Jednak organizator czeka i analizuje sygnał zwrotny, czyli – inaczej mówiąc – obserwuje reakcję odbiorcy. Często ten końcowy etap jest zaniedbywany. Ważne jest natomiast, aby śledzić, jak informacja promocyjna dociera: pytać, skąd uczestnicy dowiedzieli się o szkoleniu, który kanał przekazu jest w przypadku danej grupy najlepszy. Im więcej wiadomo o odbiorcy, tym łatwiej skutecznie do niego dotrzeć. Należy zatem:

- » precyzyjnie określić cel informacji – do kogo jest skierowana, jakie zachowania ma spowodować,
- » do kogo jest kierowany przekaz – grupy odbiorców są bardzo zróżnicowane, nie wystarczy powiedzieć „bibliotekarze”, należy przeprowadzić szczegółową analizę.



Analiza odbiorców

Kto jest odbiorcą?	Rodzaj biblioteki, w której dana grupa bibliotekarzy pracuje; przeciętny wiek, wykształcenie (nie tylko formalne, ale również dodatkowe umiejętności, np. obsługa komputera, znajomość internetu). Znajomość wyżej wymienionych faktów pozwala wyciągać wnioski dotyczące sposobu formułowania przekazu promocyjnego (np. do jakiego stopnia należy uprościć język, aby odbiorca zrozumiał przekaz). Zdobyte informacje o miejscu zamieszkania czy miejscu pracy odbiorców może pomóc w wyborze sposobów dotarcia do nich z informacją.
Co odbiorca wie o temacie szkolenia?	Czy jest to pierwsza oferta ze strony organizatorów? Czy ta grupa odbiorców brała już udział w podobnych szkoleniach, może obecnie proponowany temat jest kontynuacją innego warsztatu, wykładu czy seminarium? Czy wcześniejsze dotarcie z informacją było skuteczne? Jeżeli tak, to dlaczego, jeżeli nie, to dlaczego? Co się sprawdziło, co się nie sprawdziło?
Co interesuje odbiorcę?	Czego odbiorca chciałby się z informacji dowiedzieć, co jest dla niego interesujące? Ważne, aby się zastanowić, nie nad tym, co dla organizatora jest ważne i co chciałby przekazać, ale co jest ważne dla odbiorcy i co on chciałby usłyszeć. Jeżeli na przykład wiadomo, że dana grupa jest zainteresowana głównie rozwojem zawodowym, to na takie elementy trzeba położyć nacisk w przekazie promocyjnym, w innym przypadku odbiorcy mogą być zainteresowani szkoleniem jako możliwością wymiany doświadczeń, więc ten aspekt powinien być szczególnie uwypuklony.
Co czyta, czego słucha, co ogląda odbiorca?	Taka wiedza o odbiorcy pozwoli na zdefiniowanie odpowiedniego kanału informacyjnego. Na przykład dla licznego grona bibliotekarzy źródłem pozyskiwania informacji będzie strona urzędu gminy/miasta, ale trzeba również wziąć pod uwagę, że, jak wykazały badania, wiele filii wiejskich bibliotek nie ma komputerów.
W jaki sposób pozyskuje informacje?	Jeżeli w grupie odbiorców mają się znaleźć i oni, informacja na stronach nie może być jedynym kanałem informacyjnym. Podobnie jest z pismami branżowymi – nie można założyć, że wszyscy bibliotekarze mają do nich dostęp.
Jakie są zainteresowania odbiorcy?	Należy pamiętać, że informacja musi zaciekać odbiorcę, powinna zatem odpowiedzieć na jego konkretne zainteresowania. Czasami pojawienie się pewnych sformułowań może zachęcić do zapoznania się z wiadomością.

Dopiero po tak przeprowadzonej analizie odbiorców należy podjąć decyzję dotyczącą:

- » rodzaju argumentów promocyjnych,
- » ostatecznego kształtu informacji promocyjnej,
- » kanału informacyjnego.

W skutecznym dotarciu z przekazem promocyjnym mogą przeszkadzać tzw. szумы informacyjne:

- » szумы fizyczne – jakiś fragment tekstu został wydrukowany niewyraźnie, brak możliwości otwarcia załącznika w mailu,
- » szумы semantyczne – użycie słów niewłaściwych lub w niewłaściwym kontekście,
- » dezinformacja – podawanie w sposób zamierzony lub niezamierzony informacji nieprawdziwych.

Dezinformacją będzie zarówno podanie przez nieuwagę nieprawidłowej daty rozpoczęcia szkolenia, jak i celowe wprowadzenie w błąd poprzez podanie w programie tematów, o których z góry wiadomo, że nie będą omawiane.

Kanały informacyjne

W promocji można wykorzystywać następujące kanały informacyjne:

Formy drukowane	Formy elektroniczne	Wydarzenia
» Listy wysyłane pocztą	» Strony internetowe – urzędu,	» Prezentacje dla bibliotekarzy
» Ulotki	» biblioteki, szkół	» Udział w targach edukacyjnych
» Broszury	» Korespondencja mailowa	» Konferencje, seminaria
» Plakaty	» Fora internetowe	
» Ogłoszenia w prasie	» Wersje demo sesji szkoleniowych	
» Artykuły w prasie lokalnej	» Programy i wywiady w lokalnej	
» Wywiady z uczestnikami szkoleń	» telewizji lub radiu	

Słownik

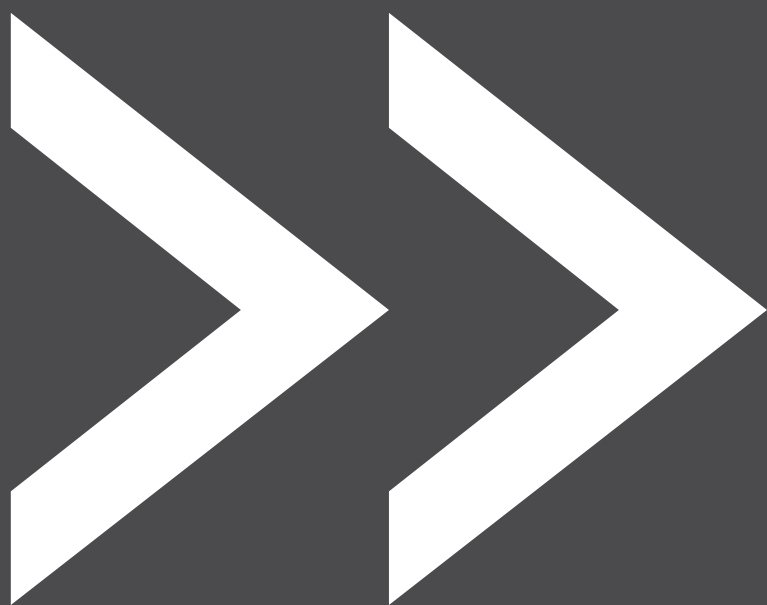
Promocja to działania informacyjno-nakłaniające, mające na celu zwiększenie popytu na produkt lub usługę. W niniejszym przypadku produktem będącym przedmiotem promocji są szkolenia. Organizator szkoleń ma do dyspozycji następujące formy promocji:

- » reklama,
- » aktywizacja,
- » kształtowanie wizerunku (PR),
- » promocja uzupełniająca



Czy wiesz?

- » Jak powinno być skonstruowane ogłoszenie?
- » Na czym polega akwizycja?
- » Na jakich elementach można oprzeć wizerunek instytucji szkoleniowej?
- » Jak przebiega proces komunikacji?
- » Jakie są możliwe kanały informacyjne, wykorzystywane w promocji?



>>15

Ewaluacja szkoleń

Każda działalność, w tym także działalność szkoleniowa, wymaga oceny uzyskanych efektów. Najczęściej ewaluacja szkoleń jest utożsamiana z ankietą, jaką uczestnicy wypełniają po szkoleniu. Jednak to, co jest mierzone za pomocą tej ankiety, to tylko wrażenie, jakie szkolenie wywarło na uczestnikach. Jest to istotny element oceny szkolenia, ale nie jest wystarczający dla odpowiedzi na pytanie, czy szkolenie zrealizowało postawione przed nim cele. Pełna ewaluacja szkolenia wymaga głębszej analizy efektów działań edukacyjnych. Rozdział omawia problematykę oceny efektywności szkoleń.

W tym rozdziale poznasz:

- » pojęcie ewaluacji szkolenia,
- » model oceny efektywności szkoleń.

Uczestnicy każdego szkolenia powinni mieć możliwość bezpośredniego artykułowania swoich opinii o szkoleniu. Szkolenie powinno być także oceniane pod kątem jego efektywności⁸⁵. Bez takiej oceny nie ma możliwości stwierdzenia, czy zostały osiągnięte założone w tym obszarze cele, czy pracownicy poszerzyli swój potencjał kwalifikacyjny, czy dokonany został transfer nowej wiedzy, czy w wyniku tego transferu nastąpiły oczekiwane zmiany i czy zmiany te wpłynęły pozytywnie na efektywność całej organizacji⁸⁶.

Zakres ewaluacji

Profesjonalne podejście do oceny efektywności szkolenia oznacza omówienie jej zakresu, form i głębokości analizy jeszcze przed rozpoczęciem zajęć. **Należy pamiętać, że każda ewaluacja musi być zawsze osadzona w kontekście całego szkolenia** (patrz tabela „Proces szkolenia w organizacji, str. 8).

W literaturze opisano wiele modeli oceny efektywności szkoleń. Najbardziej rozpowszechniony wydaje się model **D. Kirkpatricka**. Składa się z 4 poziomów:

Poziom reakcji – Reakcja

Na tym poziomie oceniane są reakcje uczestników na szkolenie, badany jest ich stosunek poprzez zbieranie subiektywnych opinii i ocenę stopnia zadowolenia ze szkolenia. Celem tego etapu jest zbadanie pierwszego wrażenia uczestników tuż po szkoleniu, odczuć i ogólnej opinii na temat treningu i prowadzących. Zebrane informacje pozwalają na wykrycie błędów technicznych oraz uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania: Czy uczestnicy uważają, że zostały osiągnięte założone cele szkolenia? Czy szkolenie pomogło w osobistym rozwoju uczestników? Czy szkolenie było dobrze zorganizowane? Czy warunki prowadzenia szkolenia (sala wykładowa, materiały szkoleniowe, sprzęt, czas trwania sesji), użyte metody oraz udział w kontaktach grupowych były zadowalające dla uczestników?

⁸⁵ Pojęcie oceny efektywności szkolenia można zdefiniować jako systemowe gromadzenie informacji i formułowanie sądu wartościującego o wszystkich elementach systemu szkolenia pracowników.

⁸⁶ M. Kunasz, Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań, Studia i materiały – Wydział Zarządzania UW, nr 1, Warszawa 2006.

Zestaw pytań do ankiety ewaluacyjnej – poziom reakcji uczestników

W jakim stopniu trening pozwolił osiągnąć założone cele szkolenia?

(w bardzo małym) 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ (w bardzo dużym)

W jakim stopniu szkolenie umożliwiło Panu/Pani osiągnięcie własnych celów?

(w bardzo małym) 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ (w bardzo dużym)

Jak wiele nauczył się Pan/nauczyła się Pani podczas treningu?

(bardzo mało) 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ (bardzo dużo)

Jakie było tempo całego szkolenia?

(zbyt wolne) 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ (zbyt szybkie)

Która część treningu wydała się Panu/Pani najlepsza?

Która część treningu wydała się Panu/Pani najmniej pomocna?

Którą część szkolenia można by, Pana/Pani zdaniem, pominąć?

Jaką część można by dodać?

Co sądzi Pan/Pani o sposobie organizacji czasu szkoleniowego?

Czy pomoce wizualne były dobrze przygotowane?

Czy poruszane kwestie zostały dobrze przedyskutowane?

Jaka była organizacja całego szkolenia?

(bardzo zła) 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ (bardzo dobra)

Jak ocenia Pan/Pani pracę trenerów jako całość?

(bardzo nisko) 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ (bardzo wysoko)

Czy trenerzy byli dobrze przygotowani?

(bardzo słabo) 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ (bardzo dobrze)

Czy prowadzący byli pomocni?

(w małym stopniu) 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ (w dużym stopniu)

Czy trenerzy dobrze przekazywali wiedzę?

(bardzo źle) 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ (bardzo dobrze)

Jak ocenia Pan/Pani szkolenie jako całość?

(bardzo źle) 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ (bardzo dobrze)

Czy poleciłby Pan/poleciłaby Pani to szkolenie swoim znajomym?

1. Tak ☐ 2. Nie ☐

Inne uwagi

Źródło: Na podstawie M. Kossowska, I. Sołtysińska, Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 246-248.

Poziom nauczania – Wiedza

Ewaluacji na tym etapie podlegają głównie wiedza, znajomość zasad, reguł i procedur, poziom wykonania oraz zmiana zachodząca w postawach. Najczęściej stosuje się tu dwukrotny pomiar wiedzy, umiejętności i postaw. Pomiaru dokonuje się przed szkoleniem oraz po jego zakończeniu, po czym porównuje się otrzymane wyniki. Inną metodą jest utworzenie jednej lub wielu grup kontrolnych, które nie uczestniczą w szkoleniu, a następnie porównywanie wyników grupy, która uczestniczyła w szkoleniu z grupą/grupami, które w szkoleniu nie brały udziału.

Najczęściej stosowane rodzaje testów wiedzy

Forma testu	Kiedy warto go używać?	Uwagi
Testy krótkich odpowiedzi: » Test wypełniania luk » Test binarny (tak–nie) » Test wyboru (prawda–fałsz) » Test odpowiedzi jednowyrazowych	Do pomiaru poziomu przyswojenia terminów, faktów, reguł.	Należy stosować jasne, proste pytania oraz określać jednoznaczne odpowiedzi do wyboru.
Test z dopasowaniem odpowiedzi	Do określenia stopnia przyswojenia terminologii, definicji, reguł i danych.	Najskuteczniejszy, gdy liczba wymagających dopasowania elementów obu zbiorów jest różna; wszystkie elementy powinny zmieścić się na jednej stronie.
Test wielokrotnego wyboru	Do pomiaru umiejętności interpretacji i stosowania danych. Do oceny zrozumienia reguł oraz wyciągania z nich wniosków.	Należy unikać dawania w możliwych odpowiedziach wskazówek (np. powtarzanie wyrażen z pytania, odpowiedzi na różnym poziomie szczegółowości, specyficzne formy stylistyczne).
Test opisowy	Do pomiaru umiejętności analitycznych, a także określenia sposobu organizowania wiedzy.	Ocena jego wyników jest dość skomplikowana.

Źródło: Na podstawie M. Kossowska, I. Sołtyśńska *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Poziom zachowania – Zachowanie

Na tym poziomie określa się wpływ programów szkoleniowych na modyfikację zachowań na stanowisku pracy, tzn. zmiany w sposobie wykonywania obowiązków zawodowych. Na tym etapie należy uzyskać odpowiedzi na następujące pytania: Czy szkolenie wpłynęło na poprawę jakości pracy, osiągane wyniki i zarządzanie własnym czasem? Czy zostały rozwinięte umiejętności interpersonalne, zwiększyła się empatia, cierpliwość? Sprawdzenie tych elementów wymaga najczęściej współpracy przełożonych, współpracowników i szkolonych pracowników. Dobrze służą temu różne procedury ocen okresowych (np. ocena 360 stopni, która została przedstawiona w rozdziale 1. Metody badań potrzeb szkoleniowych).

Poziom rezultatów – Rezultat dla organizacji

Na czwartym poziomie ocenia się wpływ korzyści osiągniętych przez uczestników szkolenia na poprawę wyników całej organizacji. Taki pomiar nie jest łatwy, ponieważ na wyniki końcowe organizacji wpływa również wiele innych czynników. Określenie zysku osiągniętego ze szkolenia pozwala przeciwstawić go poniesionym kosztom, co w konsekwencji umożliwia uzasadnienie całego przedsięwzięcia.

Wszystkie przedstawione wyżej poziomy łącznie składają się na kompleksową i całościową ocenę efektywności szkolenia. Niestety większość polskich firm i organizacji, prowadząc ocenę efektywności szkolenia, nie wychodzi poza pierwszy, czasami drugi poziom. Taka sytuacja jest spowodowana przede wszystkim wysokimi kosztami badań ewaluacyjnych.

Narzędzia oceny efektywności szkoleń

Profesjonalne przeprowadzenie ewaluacji jest bez wątpienia uwarunkowane wyborem narzędzi używanych podczas oceny procesu szkoleniowego. Ich dobór czy sposób zastosowania nie może być chaotyczny, musi wynikać z gruntownej wiedzy o roli poszczególnych technik w całym procesie oceny, a jednocześnie z analizy potrzeb w konkretnej sytuacji. Dla każdego etapu i poziomu ewaluacji istnieje wiele metod, co pozwala na elastyczne ich użycie w zależności od zaistniałego kontekstu i tego, czego badacz chce się tak naprawdę dowiedzieć⁸⁷. Najprostszym i zarazem najczęściej stosowanym narzędziem do oceny efektywności szkolenia jest anonimowa ankieta. Niestety, bardzo często ocena efektywności przedsięwzięcia szkoleniowego sprowadza się tylko i wyłącznie do jej wykorzystania. Nie należy zapominać, że ankietyzacja jest tylko jednym z wielu różnych sposobów otrzymania informacji zwrotnej o przebiegu szkolenia. W tym celu stosuje się również: wywiady z uczestnikami, testy sprawdzające nabyte wiadomości, obserwację itd.

87 M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s.213.

Zestawienie metod oceny efektów szkolenia na poszczególnych poziomach:

 Poziom	 Opis	 Metody	 Kiedy używać	 Wynik
1. Reakcja uczestnika	Informacja zwrotna od uczestników – wrażenia po treningu	Rozmowa z uczestnikami Kwestionariusz	Podczas szkolenia, tuż po zakończeniu szkolenia	Jak szkolenie zostało odebrane? Czy jakiś element szkolenia powinien zostać przygotowany inaczej?
2. Wiedza	Ocena przebiegu nauki w zakresie: wiedzy, umiejętności, postaw	Wiedza: różne testy, pytania Umiejętności: obserwacja podczas szkolenia, analiza zachowań uczestników w trakcie wykonywania pracy, samoocena uczestników Postawy: wywiad, kwestionariusz postaw, studia przypadków	Przed rozpoczęciem szkolenia i po jego zakończeniu	Ocena wiedzy, umiejętności i postaw
3. Zachowanie	Zidentyfikowanie zachowań związanych z pracą, które uległy zmianie w wyniku szkolenia. Odniesienie się do zidentyfikowanych potrzeb szkoleniowych i ich weryfikacja	Samoocena, ocena przez przełożonych, wywiady i kwestionariusze, obserwacja w warunkach zadaniowych	Przed rozpoczęciem i po zakończeniu szkolenia	Ocena poprawy wykonania
4. Rezultat	Czy szkolenie przyniosło efekt dla działu (organizacji)? Ocena	Wykorzystanie np. wskaźników organizacyjnych (fluktuacja kadr, produktywność, wyniki sprzedaży itp.)	Po szkoleniu	Czy szkolenie przyniosło korzyść organizacji?

Źródło: M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 213.

Dla kalkulacji nakładów i efektów przeprowadzonej akcji szkoleniowej stosuje się także takie narzędzia (metody) jak:

- » **ROI czyli zwrot z inwestycji (z ang. Return On Investment)** – na etapie analizy potrzeb szkoleniowych ustala się związki pomiędzy brakami kompetencyjnymi a konkretnymi problemami, które należy w przedsiębiorstwie rozwiązać. Rozwiązanie problemu, związane z wyeliminowaniem luki kompetencyjnej, stanowi korzyść z przeprowadzonego szkolenia, którą zestawia się z poniesionymi na szkolenie nakładami. Wskaźnik ROI informuje, ile zysku osiągnął podmiot gospodarczy ze złotych zainwestowanych w szkolenia⁸⁸.
- » **Arkusz inwestycji i korzyści** zestawia koszty poniesione na szkolenie (np. wynagrodzenia dla prowadzących, wynajem sal) z jego wymiernymi i niewymiernymi efektami (np. oszczędność czasu, poprawa produktywności). Tym ostatnim można przypisać wagi wyrażone w pieniądzu i przeliczyć na korzyści wymierne⁸⁹.
- » **Analiza kosztów i korzyści na grupie kontrolnej** – zasadniczym celem tej metody jest porównanie kosztów poniesionych na szkolenie z jego mierzalnymi efektami. Analiza może być prowadzona jedynie w grupie pracowników poddanych szkoleniu. Istnieje także możliwość wprowadzenia grupy kontrolnej pracowników, którzy nie uczestniczyli w szkoleniu. Ewentualne różnice w zachowaniach zaobserwowanych w obu tych grupach wskazują na rezultaty szkolenia. Analiza taka będzie najbardziej efektywna, gdy zostaną porównane wyniki kilku badań prowadzonych w regularnych odstępach czasu. Złożoność i kosztowność takiej procedury może zniechęcić potencjalnych beneficjentów, dlatego istnieje kilka różnych wariantów prowadzenia analiz: jednorazowe badanie bezpośrednio po zakończeniu szkolenia, dwukrotne badanie przed szkoleniem i po nim⁹⁰.



Czy wiesz?

- » Jak jest miejsce ewaluacji w procesie szkolenia?
- » Jak wygląda model oceny efektywności szkoleń wg Kirkpatricka, czym się charakteryzują poszczególne poziomy?
- » Czym się charakteryzują poszczególne formy testów wiedzy?
- » Jakie narzędzia można stosować do ewaluacji szkoleń?

Metody te stosuje się raczej w sektorze prywatnym, ale nie ma żadnych przeciwwskazań, aby zaadaptować je do sektora publicznego, który w swoich działaniach także powinien kierować się zasadą gospodarności.

Raport podsumowujący ewaluację

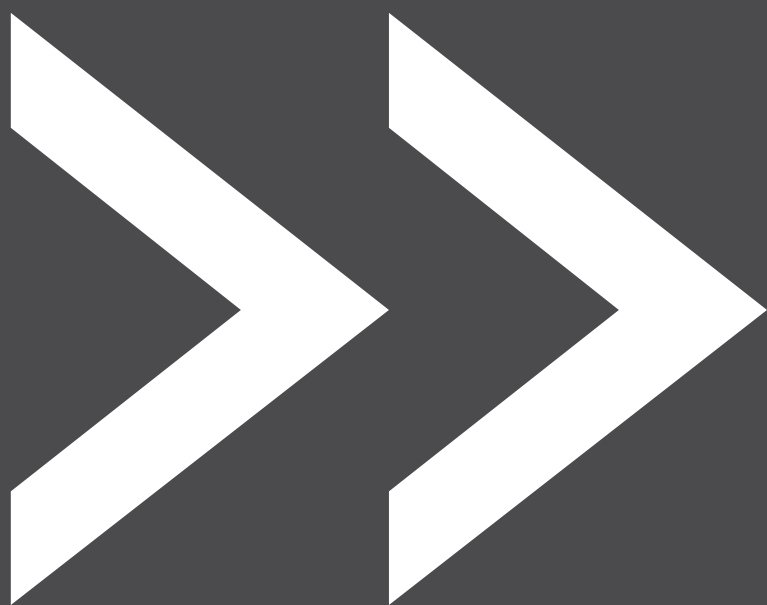


Niezwykle istotnym elementem kończącym ewaluację jest sporządzenie raportu podsumowującego wyniki badań. W przypadku używania kwestionariuszy każde pytanie powinno być opracowane za pomocą metod statystycznych. Najczęściej stosuje się obliczanie średniej i odchylenia standardowego. Warto jednak zaznaczyć, że analiza uzyskanych danych nie powinna opierać się wyłącznie na średniej ocenie, ponieważ stwierdzenie, że średnio uczestnicy ocenili szkolenie na 4, może oznaczać, że część uczestników oceniła szkolenie wysoko, a część oceniła nisko. To odchylenie mówi o rozkładzie ocen. Jeśli odchylenie jest duże, należy się dokładnie przyjrzeć ocenom i określić, jaka była przyczyna dużej rozbieżności ocen. Ważne również jest analizowanie odpowiedzi na pytania otwarte, są one najczęściej istotną wskazówką dotyczącą przygotowania następnych szkoleń.

88 M. Kunasz, Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań, *Studia i materiały* – Wydział Zarządzania UW, nr 1, 2006.

89 Tamże.

90 Tamże.



>>16

Praca w grupie konsultantów, trenerów

W pracy organizatora szkoleń często zdarza się, że w ramach jednego szkolenia konieczne jest zaangażowanie kilku trenerów. W takim przypadku przydatna okaże się wiedza z zakresu pracy zespołowej. Rozdział przedstawia zasady organizacji pracy zespołu trenerów, pozwalające zrealizować założone cele szkolenia.

W tym rozdziale poznasz:

- » istotę roli organizatora w grupie trenerów,
- » sposób organizacji wymiany informacji między trenerami w zespole trenerskim.

Rola organizatora w grupie trenerów

Często zdarza się, szczególnie w przypadku dużych projektów szkoleniowych, że zajęcia z uczestnikami prowadzi wielu trenerów. W takiej sytuacji na organizatora szkoleń spadają nowe obowiązki. Musi on zostać koordynatorem prac zespołu trenerów. Zakres jego obowiązków w koordynacji pracy grupy trenerów jest uzależniony m.in. od sposobu zorganizowania szkoleń. Organizator szkoleń może się zetknąć z następującymi przypadkami:

- » to samo szkolenie prowadzone jest przez różnych trenerów,
- » w ramach jednego szkolenia (cyklu szkoleniowego) dla pojedynczej grupy zajęcia są prowadzone przez kilku trenerów.

Program szkoleniowy – każdy trener prowadzi takie samo szkolenie; z jedną grupą pracuje jeden trener

W tym przypadku głównym zadaniem organizatora jest zapewnienie, aby szkolenia były porównywalne, inaczej mówiąc, aby każda grupa otrzymała ten sam produkt – zawartość wykładów, ćwiczenia, materiały dodatkowe.

Do zadań organizatora szkoleń należy:

- » zlecenie opracowania materiałów szkoleniowych wraz ze scenariuszem szkoleń. Scenariusz powinien zawierać następujące elementy: zdefiniowane cele poszczególnych sesji, określenie, które slajdy powinny zostać pokazane i do których fragmentów podręcznika się odnoszą, określenie, które materiały i w jakim momencie powinny być rozdane, opisy ćwiczeń wraz z komentarzem do nich (fragment przykładowego scenariusza dla trenerów znajduje się na stronie obok),
- » dostarczenie materiałów trenerom,
- » zorganizowanie szkolenia dla trenerów (ToT⁹¹), podczas którego autor materiałów przedstawi sesja po sesji sposób prowadzenia zajęć. Jeżeli nie ma możliwości zorganizowania szkolenia dla trenerów, innym możliwym rozwiązaniem jest krótkie spotkanie trenerów, podczas którego omawiane są najważniejsze kwestie metodyczne i jest możliwość zadania pytań. Jeżeli nie ma możliwości zorganizowania nawet krótkiego spotkania, należy z wyprzedzeniem wysłać materiały do trenerów i podać dane kontaktowe do autora, który wyjaśni wszelkie wątpliwości i udzieli odpowiedzi na pytania trenerów,

91 ToT – ang. training of trainers.

- » zebranie opinii i uwag trenerów po przeprowadzeniu pierwszych szkoleń, aby umożliwić wprowadzenie niezbędnych korekt do programu (dot. czasu, opisów ćwiczeń, usunięcia lub włączenia pewnych tematów).

Przykładowy formularz scenariusza dla trenerów

Nr sesji, Czas trwania	Temat sesji	Cel sesji	Opis	Materiały	Slajdy, rozdziały w podręczniku
			Opis części wykładowej – tematy, które powinny zostać omówione; opis części warsztatowej – sposób przeprowadzenia i omówienia ćwiczeń	Co jest potrzebne do przeprowadzenia sesji – papier, rekwizyty do ćwiczeń, numery formularzy do ćwiczeń, numery materiałów do rozdania	Numery rozdziałów podręcznika, w których znajduje się omawiany materiał, numery slajdów do omówienia

Źródło: Na podstawie M. Kossowska, I. Sołtysińska *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Program szkoleniowy – z jedną grupą pracuje kilku trenerów

Prowadzenie przez jednego trenera całego wielotematycznego programu szkoleniowego nie zawsze jest wykonalne. Wynika to chociażby z możliwego zróżnicowania tematyki poszczególnych sesji. W przypadku szkoleń dla bibliotekarzy przykładem może być kilkudniowe szkolenie z zakresu zasad organizacji pracy w bibliotece. Tego rodzaju szkolenie będzie obejmować najprawdopodobniej tzw. zagadnienia miękkie np. zasady obsługi klienta oraz tzw. zagadnienia twarde np. naukę obsługi programu do tworzenia elektronicznego katalogu. Rzadko się zdarza, że pierwsze i drugie zajęcia będzie mogła prowadzić ta sama osoba. Wówczas z jedną grupą pracuje dwóch lub większa liczba trenerów, każdy specjalizujący się w danej grupie zagadnień.

W takiej sytuacji najistotniejszą kwestią, na której musi się skupić koordynator szkoleń, jest zagwarantowanie ciągłości szkolenia, czyli m.in. obowiązywanie tych samych reguł, odwoływanie się do poruszanych wcześniej przykładów, informowanie uczestników o omówieniu jakiegoś zagadnienia podczas następnych sesji. Kluczowe jest zadbanie przez koordynatora o sprawną komunikację pomiędzy trenerami pracującymi z daną grupą. Wskazane jest sporządzenie wzoru raportu, który trenerzy będą wypełniać po każdym szkoleniu i przysyłać do organizatora. Z kolei organizator będzie rozsyłać raport do pozostałych trenerów prowadzących zajęcia z grupą. Wzór raportu znajduje się na kolejnej stronie.

>> Pamiętaj

Nie zgadzaj się na sytuację, w której w grupie trenerów każdy trener prowadzi szkolenie według własnych materiałów. Jeżeli trener chce włączyć swoje materiały do szkolenia, powinien to zgłosić autorowi materiałów szkoleniowych, który podejmie decyzję, czy się na to zgadza. Ta uwaga dotyczy szkoleń realizowanych w ramach programów szkoleniowych, gdzie konieczna jest standaryzacja usługi — bez względu na prowadzącego uczestnik ma otrzymać takie same materiały i zdobyć taką samą wiedzę i umiejętności.

>> Wzór raportu

Temat szkolenia, tematy/ numery sesji szkoleniowych

**Imię, nazwisko trenera,
kontakt telefoniczny
i mailowy**

Istotne jest, aby trener piszący raport wpisywał swoje dane kontaktowe; dzięki temu możliwy będzie kontakt między trenerami w celu wyjaśnienia ewentualnych wątpliwości

Nr grupy

Informacje o grupie

Tutaj (szczególnie podczas początkowych sesji) należy podać informacje o składzie i stopniu zaawansowania grupy, czy grupa jest jednorodna, jak wygląda dynamika grupy, czy wyłonił się lider, czy grupa jest aktywna, czy chętnie dyskutuje, czy pojawiły się konflikty, jeżeli tak, to czy udało się je rozwiązać, czy tematyka szkolenia jest zgodna z oczekiwaniami uczestników, jeżeli nie, to czego oczekują uczestnicy, a co można by zdaniem trenera zmodyfikować lub uzupełnić w ramach uzgodnionego programu

Dodatkowa informacja o szkoleniu

Tutaj należy zawrzeć informacje, czego nie udało się omówić i z jakich powodów

Sugestie dla kolejnych prowadzących

Dodatkowe materiały

W tym miejscu trener powinien opisać i dołączyć wszystkie dodatkowe materiały, które przekazał uczestnikom

Wnioski dotyczące materiałów szkoleniowych, programu szkolenia

Tutaj przedstawia się zazwyczaj wnioski na przyszłość, bo w większości programów szkoleniowych nie ma możliwości dokonania radykalnych zmian

Taki raport powinien być uzupełniany przez kolejnych trenerów, np. trener, który szkoli jako czwarty, powinien otrzymać raporty napisane przez trzech poprzednich trenerów i przygotować własny raport.

Rolą organizatora jest czuwanie nad tym, aby każdy prowadzący sporządził raport i jak najszybciej (2-3 dni robocze po szkoleniu) dostarczył go organizatorowi. Następnie, organizator powinien jak najszybciej przesłać materiały kolejnemu prowadzącemu. Zaletą tego systemu jest to, że organizator czuwa nad przebiegiem wymiany informacji. Ponadto, kiedy informacja dotrze do trenerów, mogą oni już we własnym zakresie kontaktować się między sobą.

W praktyce koordynator szkoleń może się spotkać z sytuacją będącą skrzyżowaniem dwóch powyżej opisanych scenariuszy organizowania szkoleń (zarówno prowadzenie tego samego typu szkoleń przez różnych trenerów, jak i udział kilku trenerów w cyklu szkoleniowym pojedynczej grupy). W takiej sytuacji przydatne okażą się wszystkie powyżej opisane wskazówki i narzędzia.

Organizacja przepływu informacji między organizatorem i trenerami

Jedną z głównych przyczyn konfliktów w grupach jest zła komunikacja, dlatego organizator powinien dołożyć wszelkich starań, aby dobrze zorganizować następujące kanały informacyjne:

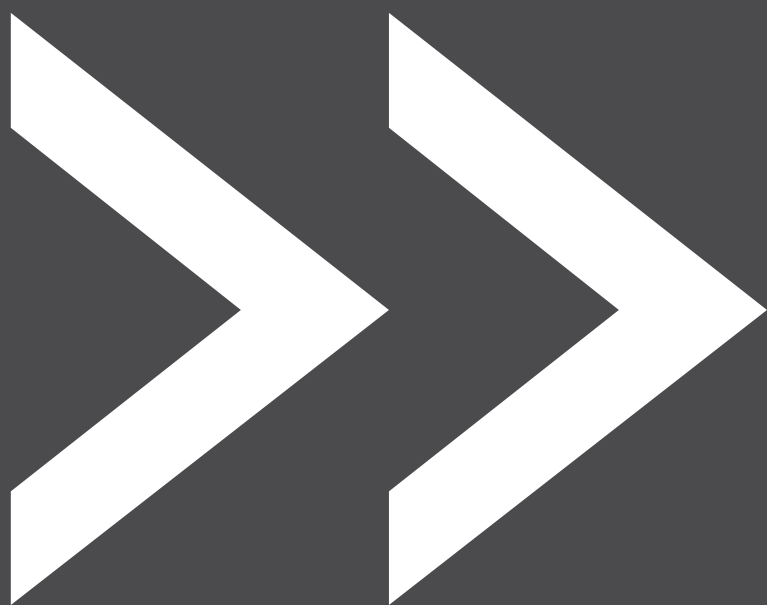
- » przepływ informacji na temat materiałów szkoleniowych (trenerzy otrzymują je z odpowiednim wyprzedzeniem),
- » przepływ informacji na temat spraw organizacyjnych (trenerzy otrzymują z odpowiednim wyprzedzeniem informacje logistyczne – np. dotyczące miejsca szkolenia, warunków rezerwacji noclegu, wymaganego wyposażenia, składu grupy itp.),
- » przepływ informacji między trenerami (szczególnie ważny w przypadku, gdy z jedną grupą pracuje kilku prowadzących).

Czy wiesz?

- » Co należy do zadań organizatora szkolenia w sytuacji, gdy grupa trenerów prowadzi takie samo szkolenie?
- » Co należy do zadań organizatora szkolenia w sytuacji, gdy z jedną grupą szkoleniową pracuje kilku trenerów?

Należy pamiętać, że zespół trenerów podlega wszystkim prawidłowościom pracy w grupie. Musi się więc wytworzyć pewna hierarchia, sposób komunikacji, procedury podejmowania decyzji czy rozwiązywania kwestii spornych. Rola organizatora jest o tyle trudna, że nie jest on na ogół zaangażowany w proces merytorycznego przygotowania szkolenia, a jednocześnie ponosi odpowiedzialność za całość, czyli koń-

cowe zadowolenie uczestników. Może jednak kontrolować kwestie organizacyjne i logistyczne. W dobrze pojętym interesie uczestników powinien on także czuwać nad procesem grupowym wśród trenerów. Zakłócenia w tym procesie mogą bowiem doprowadzić do pogorszenia się jakości szkolenia.



>>17

Zasady obsługi klienta

Biblioteka publiczna jest instytucją świadczącą usługi publiczne dla klientów. Organizatorzy szkoleń mają także swoich klientów, którymi są osoby z tych szkoleń korzystające. Obsługa klientów w każdej instytucji jest kwestią niezwykle istotną, ponieważ to klienci decydują o sensie istnienia danej placówki. W tym kontekście ważna staje się zdolność do budowania i utrzymywania relacji z klientami. Umiejętności tej poświęcono niniejszy rozdział.

W tym rozdziale poznasz:

- » główny cel obsługi klienta,
- » trzy podstawowe zasady obsługi klienta,
- » istotę skutecznej komunikacji,
- » pojęcie aktywnego słuchania,
- » sposób zadawania pytań w celu poznania potrzeb klienta.

Potrzeba wysokiej jakości obsługi klienta w firmach prywatnych jest oczywista. Gdy głównym miernikiem efektywności jest zysk, ściśle związany z wynikami sprzedaży, zadowolenie klienta staje się celem naczelnym. Umiejętność rozpoznania jego potrzeb, zaspokajania ich, zatrzymania go przy firmie jak najdłużej, stanowi w dłuższej perspektywie o istnieniu przedsiębiorstwa.

Nieco inaczej ta sytuacja wygląda w przypadku instytucji publicznych takich jak biblioteka. Zadowolenie klienta nie przekłada się w tym przypadku na generowane dochody, choć mała liczba klientów może w skrajnych przypadkach doprowadzić do likwidacji placówki (np. biblioteki gminnej lub jednej z jej filii) bądź znacznego ograniczenia wielkości dotacji, jaką otrzymuje na swoją działalność z budżetu jednostki samorządowej. W przypadku wojewódzkiej biblioteki publicznej, która wykonuje zadania ustawowe, nawet ten mechanizm ma ograniczone działanie i tym bardziej uzasadnione wydaje się pytanie, czy warto dbać o jakość obsługi klienta, skoro w niewielkim stopniu ma ona wpływ na funkcjonowanie tej instytucji?

Odpowiedzi na to pytanie można szukać, odwołując się do pojęcia **misji organizacji**, czyli zestawu wartości akcentujących specyficzną rolę danej organizacji w otoczeniu, tym samym uzasadniających jej istnienie⁹². Misja odnosi się do wartości wykraczających poza zysk.

Odwołanie się do misji organizacji publicznej sprawia, że utrzymanie obsługi klienta na najwyższym poziomie staje się absolutną koniecznością. Powoduje jednocześnie, że praca i obowiązki w takiej instytucji dają większą satysfakcję i zadowolenie. Dla wielu osób posiadanie nadrzędnego celu wykraczającego poza codzienne zadania sprawia, że człowiek postrzega swoje działania jako mające większy sens.

92 http://pl.wikipedia.org/wiki/Misja_przedsi%C4%99biorstwa.

Kim jest klient?

Dla osoby odpowiedzialnej za organizację szkoleń w wojewódzkiej bibliotece publicznej klientami są uczestnicy szkoleń, czyli przede wszystkim pracownicy innych bibliotek. Niezbędne jest właściwe poznanie ich potrzeb oraz zorganizowanie zajęć, które pozwolą im zdobyć brakujące kompetencje i rozwinąć już posiadane. Osoba odpowiedzialna za organizację szkoleń będzie kontaktować się z firmami szkoleniowymi. Nie można ich uznać wprost za klientów, bowiem ich korzyść nie jest celem pracy koordynatora, jednak zasady obsługi klienta będą obowiązywać również w kontaktach z przedstawicielami tych firm.



Potrzeby klientów

Podstawą obsługi jest poznanie i zaspokojenie potrzeb klienta. Wpływa to bezpośrednio na poziom jego satysfakcji. Poziom zadowolenia klientów jest z kolei głównym miernikiem jakości tej obsługi. Można wyróżnić trzy rodzaje potrzeb⁹³:

- » potrzeby podstawowe, których klient zwykle nie dostrzega (np. pewne potrzeby związane z higieną i bezpieczeństwem świadczonych usług),
- » potrzeby wyartykułowane przez klienta,
- » potrzeby ponad określone wymagania (tylko w sytuacji, kiedy pozostałe potrzeby zostały zaspokojone).

W przypadku zaspokajania potrzeb osób, które staną się beneficjentami szkolenia, należy koniecznie pamiętać, że potrzeby szkoleniowe wypowiedziane wprost często nie pokrywają się z tym, co w rzeczywistości jest potrzebne w codziennej pracy. Jednocześnie to właśnie zorganizowanie szkoleń, o które klienci poprosili, daje im największe poczucie satysfakcji (przynajmniej krótkoterminowo). Jest to też ważny czynnik motywujący do uczestnictwa w bardziej przydatnych, ale mało zachęcających swoją tematyką, szkoleniach.



Pamiętaj

Podstawą obsługi klienta jest poznanie i zaspokojenie jego potrzeb.

93 K. Opolski, P. Modzelewski, Zarządzanie jakością w usługach publicznych, Ce.De.Wu.pl Wydawnictwo Fachowe, Warszawa za: P. Szczesny, A. Hejda, B. Kozłowska, Zarządzanie usługami w samorządach terytorialnych. Poradnik szkoleniowy, Warszawa 2007.

Trzy zasady obsługi klienta

Skuteczna obsługa klienta jest oparta na spełnieniu trzech kryteriów: szybkości, skuteczności i uprzejmości.

Szybka obsługa klienta oznacza, że daną kwestię należy rozwiązać natychmiast, gdy tylko jest to możliwe. Jeśli pojawiają się jakiegokolwiek opóźnienia, powinny być wynikiem jedynie normalnego biegu sprawy, nie zaś zaniedbań czy zaniechań.

Szybka obsługa polega także na ustaleniu z klientem terminów realizacji zadań, które z perspektywy organizatora szkolenia są możliwe do dotrzymania, a z punktu widzenia uczestnika - możliwe do zaakceptowania. Tak ustalonych terminów należy się ściśle trzymać. Organizator bierze jednocześnie na siebie odpowiedzialność za dotrzymanie terminów niezależnie od tego, czy cała realizacja zależy wyłącznie od niego, czy nie. Jeśli pewne elementy zależą od pracy innych osób, należy zadbać, aby i one wywiązywały się ze swoich obowiązków.

Skuteczność obsługi polega na takim wykonaniu swoich obowiązków, by klient otrzymał usługę/produkt zgodny z oczekiwaniami i nie musiał ponownie zgłaszać tej samej sprawy. Dużą skuteczność możemy osiągnąć wówczas, gdy na poznanie potrzeb klienta poświęcimy wystarczającą ilość czasu, a zaspokojeniem potrzeb zajmiemy się sumiennie i z pełnym zaangażowaniem.

Uprzejmość wobec beneficjentów szkoleń (tak samo jak wobec reprezentantów firm szkoleniowych) wynika po pierwsze z odpowiedniego nastawienia wobec innych ludzi, a po drugie ze znajomości i stosowania podstawowych zasad dobrego wychowania.

Właściwe nastawienie bierze się z postawy określanej w żargonie psychologicznym „ja jestem porządku – ty jesteś w porządku”. Oznacza to, że człowiek ma pozytywny stosunek do samego siebie i jednocześnie do innych osób. Ważne jest także, aby mieć w świadomości misję, czyli nadrzędny cel działania. Osoby, z którymi nawiązuje się kontakty, należy traktować jak ważne i odrębne jednostki, które mają indywidualne potrzeby.

Sposoby komunikowania się

Poniżej przytoczono najważniejsze zasady dobrego wychowania, mimo że dla większości osób mogą być one oczywiste. Należy zwrócić uwagę na zadbany wygląd – schludność, czystość i higienę, strój mieszczący się w normie określonej przez pracodawcę i zachowanie umiaru.

Jednak głównym sposobem okazywania kultury osobistej jest komunikowanie się.

Komunikowanie się to przekazywanie i odbieranie informacji, zarówno poprzez słowa, jak i poprzez mowę ciała, w kontakcie bezpośrednim, telefonicznym czy korespondencyjnym.



Kontakt bezpośredni

W **bezpośrednim kontakcie** z drugą osobą należy pamiętać przede wszystkim o tym, aby:

- » Mówić w sposób jasny i zrozumiały;
- » Unikać trudnych słów, żargonu zawodowego, jeśli rozmówca go nie zna;
- » Zwracając się do rozmówcy, zachować odpowiednią formę grzecznościową oraz formułować wypowiedzi w sposób wyrażający szacunek dla rozmówcy;
- » Na umówione spotkanie bezwzględnie przybyć na czas, a nawet chwilę wcześniej. Jeśli wyjątkowo nie można uniknąć spóźnienia, należy o tym uprzedzić drugą stronę jak najwcześniej. Jeśli nie ma możliwości dotarcia na spotkanie, należy o tym poinformować z wyprzedzeniem;
- » Podejmując gościa, zapewnić osobne pomieszczenie do rozmowy i zaproponować drobny poczęstunek, np. kawę lub herbatę.

Bardzo duże znaczenie w komunikacji z klientem w obecnych czasach ma kontakt telefoniczny i korespondencja elektroniczna. Zasady poprawnego wykorzystania tych kanałów komunikacji przedstawiono w Rozdziale 20. Efektywne wykorzystanie telefonu i korespondencji mailowej.

Rola komunikacji w obsłudze klienta

Podstawowym celem obsługi klienta jest poznanie i zaspokojenie jego potrzeb poprzez proces komunikowania się. Wcześniej opisano kanały przekazywania informacji. W tym miejscu zostaną omówione ważne elementy skutecznej komunikacji – aktywne słuchanie i umiejętnie zadawanie pytań.



Pamiętaj

Obsługa klienta będzie skuteczna wtedy, kiedy będziemy umieli zrozumieć to, czego chce druga strona lub ułatwić jej uświadomienie sobie tego. My także musimy umieć przekazać informacje drugiej stronie w sposób zrozumiały.

Skuteczna komunikacja wymaga umiejętności przyjmowania cudzego punktu widzenia. Z pewnością nie jest to łatwe, ale można się tego nauczyć. Oczywiście, jednym osobom przychodzi to łatwiej, a innym trudniej.

Przeszkodą w znajdowaniu porozumienia z drugą stroną może być także brak wrażliwości emocjonalnej. W procesie komunikowania się należy nie tylko uwzględniać „suche” fakty, ale także brać pod uwagę uczucia rozmówcy. Komunikacji nie służy całkowite skrywanie własnych emocji (może o budzić nieufność lub budować nadmierny dystans), tak samo jak nadmierne ich wyrażanie. Nie można też zapominać o utrudnieniach wynikających z warunków zewnętrznych, które nie sprzyjają skupieniu uwagi.

Pamiętaj

Wszystko, co ułatwi innym osobom dobre zrozumienie naszego komunikatu:

- » Dostosuj język do słuchacza,
- » Mów jasno, logicznie, precyzyjnie,
- » Unikaj uogólniających wyrazów: to, ten, dużo, mało, wszystko, zawsze,
- » Podkreśl najważniejsze informacje, powtarzając je,
- » Unikaj zbyt szybkiego i zbyt monotonnego mówienia,
- » Dobierz tak ton głosu, by być dobrze słyszany i jednocześnie nie krzyczeć,
- » Reaguj na sygnały pozawerbalne, jakie wysyła rozmówca,
- » Bądź świadomy tego, jakie informacje możesz wysyłać poprzez własną postawę ciała i wyraz twarzy.

Komunikaty typu „ja”

Dobre komunikowanie się jest łatwiejsze dzięki stosowaniu tzw. **komunikatów typu „ja”**. Polegają one na mówieniu z własnej perspektywy: „(ja) Uważam...”, „(ja) Sądzę...”, „Zgodnie z moją wiedzą...” itd., zamiast stwierdzeń ogólnych. Komunikaty typu „ja” są mniej kategoryczne, więc pozostawiają większe pole do dyskusji i nie wywołują reakcji obronnej drugiej strony. Jest to istotne, bowiem celem komunikacji jest przecież porozumienie, a nie kategoryczne stwierdzenie i walka o własną rację.

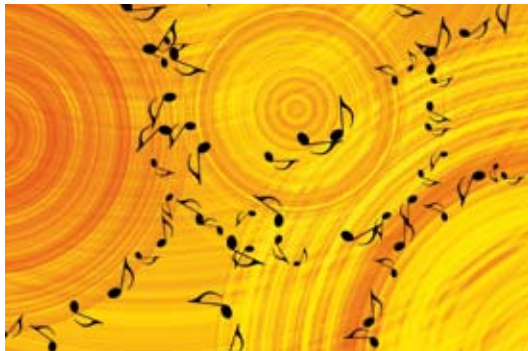
Metakomunikacja

Innym ważnym narzędziem komunikacji, o którym warto wiedzieć i je stosować, jest **metakomunikacja**. Najprościej mówiąc, jest to „rozmowa o rozmowie”. Stosuje się ją w sytuacji, gdy prowadzona dyskusja z jakichś przyczyn nie zmierza w kierunku, w którym powinna. Może to wynikać z przytaczania ciągle tych samych argumentów przez obie strony lub z pojawienia się trudnych emocji. Prowadzi to do słownej przepychanki, która nie służy niczemu dobremu. Z drugiej strony rozmowa może być tak miła, że zamiast dotyczyć konkretnych ustaleń, schodzi na tematy zupełnie z nimi niezwiązane. W takiej sytuacji należy:

- » uprzejmie, ale stanowczo przerwać rozmowę,
- » wyrazić swoje wrażenia dotyczące tego, co się dzieje, i zapytać o wrażenia drugą stronę,
- » wspólnie się zastanowić, jak przywrócić rozmowie jej prawidłowy przebieg,
- » kontynuować dyskusję.

Przykładowo, jeśli rozmowa zbyt szybko odbiegła od tematu, można przerwać aktualny wątek, a potem powiedzieć np. „Bardzo dobrze mi się rozmawia, jednak obawiam się, że kontynuując ten wątek, możemy nie zdążyć ustalić tego, co jest celem naszego spotkania. Proponuję więc na razie wrócić do głównego tematu. Co Pan/Pani o tym sądzi?”.

Aktywne słuchanie



Dla poznania i zrozumienia potrzeb drugiej strony niezbędne są dwie umiejętności: aktywne słuchanie i umiejętność zadawanie pytań.

O aktywnym słuchaniu warto mówić w opozycji do słyszenia. Ta druga czynność jest bierna i mimowolna — człowiek słyszy, co druga strona mówi, ale nie wkłada większego wysiłku w to, aby zrozumieć, o czym mówi.

Warunki aktywnego słuchania:

- » Należy skoncentrować się na tym, co przekazuje druga strona, starać się wczuć w jej sytuację, aby lepiej ją zrozumieć.
- » Powstrzymać się od oceniania (nawet „w myślach”) tego, co mówi druga osoba, oraz zbyt wczesnego interpretowania. Jeśli w końcu dokonuje się interpretacji, czyli określa to, co nadawca chciał przekazać, należy się upewnić, czy na pewno jest to zgodne z jego intencjami.
- » Być cierpliwym, czyli pozwalać rozmówcy na wypowiedzenie się do końca, nie przerywać mu, tolerować momenty ciszy, które dają rozmówcy możliwość zastanowienia się.
- » Przez cały czas dawać rozmówcy do zrozumienia, że się go słucha i próbuje zrozumieć. Takie wrażenie buduje się poprzez kontakt wzrokowy, lekkie wychylenie ciała w kierunku rozmówcy, potakiwanie zarówno słowem, jak i ruchami głowy.

Na aktywne słuchanie drugiej osoby może wskazywać to, że potrafi się własnymi słowami powtórzyć treść jej wypowiedzi, oddać jej emocje. Można także odczuwać zmęczenie, aktywne słuchanie bowiem wymaga wysiłku.

Jak wcześniej wspomniano, aktywne słuchanie wymaga potwierdzenia, że komunikat rozmówcy został właściwie zrozumiany. Służą temu dwie techniki: klaryfikacja i parafrazowanie.

Klaryfikacja polega na porządkowaniu i precyzowaniu ważnych szczegółów wypowiedzi rozmówcy.

Każda rozmowa wymaga dokonania od czasu do czasu podsumowania tego, co już zostało powiedziane i ustalone. Takie podsumowanie powinno zostać poprzedzone dopytaniem się o to, co w wypowiedzi rozmówcy było niejasne, np. „Nie bardzo zrozumiałem, co Pan powiedział. Czy mógłby Pan jeszcze raz mi to wyjaśnić?”, lub nie zostało zawarte, np. „W jakim terminie miało to być zrobione?”.

Parafrazowanie polega na powtórzeniu wypowiedzi rozmówcy własnymi słowami wraz z prośbą o potwierdzenie, czy jego przekaz został właściwie zrozumiany.



Pamiętaj

Aktywne słuchanie wymaga zaangażowania i chęci zrozumienia drugiej strony.

Dokonując parafrazy, można np. powiedzieć „Jeśli dobrze Panią zrozumiałem, to największe Pani problemy w pracy związane są z..., czy tak?”.

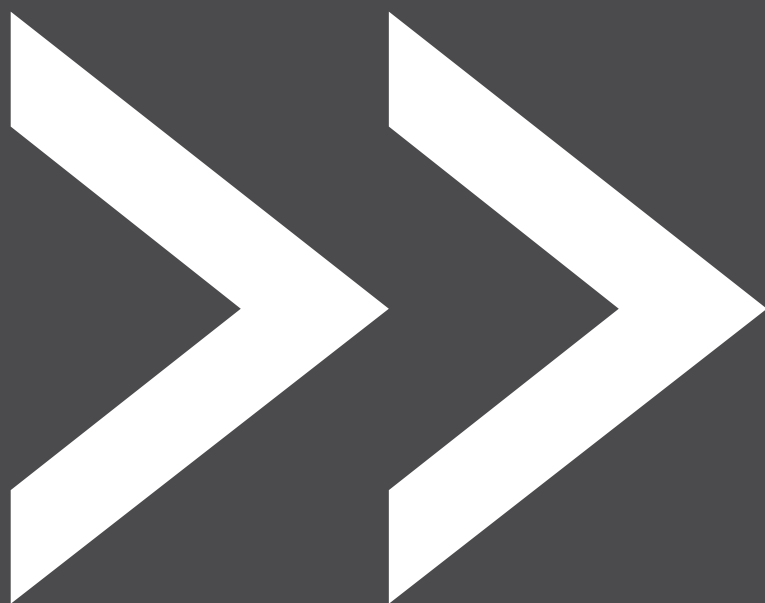
W celu uzyskania od rozmówcy dodatkowych informacji - oprócz słuchania - niezbędne jest właściwe zadawanie pytań. Można wyróżnić dwa podstawowe rodzaje pytań:

- 
- » **Pytania zamknięte** – na które rozmówca może odpowiedzieć „tak” albo „nie”. Zwykle zaczynają się od słowa „czy” albo jest ono w domyśle („Mieszka Pani w Warszawie?”, „Czy Państwa firma wystawia certyfikaty?”). Zadając je, uzyskuje się niewiele nowych informacji, a odpowiadający (jeśli użyje się ich w nadmiarze) może poczuć się przesłuchiwany. Tego typu pytań należy raczej unikać, zwłaszcza na początku rozmowy. Jednak są one niezwykle pomocne przy zbieraniu konkretnych danych, doprecyzowaniu pewnych kwestii i finalizacji rozmowy.
 - » **Pytania otwarte** – na te pytania nie można odpowiedzieć „tak” albo „nie”. Zaczynają się od słów: „co?”, „kto?”, „gdzie?”, „kiedy?”, „dlaczego?”, „z jakim skutkiem?”. Skłaniają rozmówcę do dłuższych wypowiedzi, dzięki którym pytający uzyskuje sporo informacji. Powinny być zdecydowanie częściej stosowane.



Czy wiesz?

- » Jaki jest cel obsługi klienta?
- » Jakie są trzy główne zasady obsługi klienta?
- » Na czym polega skuteczna komunikacja?
- » Co to jest aktywne słuchanie?



>>18

Trudny klient

Przebieg obsługi klienta zależy zarówno od zachowania osoby obsługującej, jak i od zachowania klienta. Należy pamiętać, że własne zachowanie wpływa na reakcje klienta i odwrotnie. Rozdział zawiera wskazówki, jak sobie radzić z tzw. trudnym klientem.

W tym rozdziale poznasz:

- » pojęcie trudny klient,
- » czynniki wpływające na postrzeganie klienta jako trudnego,
- » pojęcie podstawowego błędu atrybucji,
- » zasady postępowania z trudnym klientem,
- » typy trudnych klientów i sposoby radzenia sobie z nimi.

Trudny klient

Określenie „trudny klient” jest bardzo subiektywne. Subiektywność wynika z faktu, że oceny dokonuje się z własnej perspektywy. Postrzeganie klienta jako trudnego może wynikać z tego, że klient mógł zadać zbyt wiele pytań, niewyraźnie mówić, nie mógł określić, czego chce, był zdenerwowany itp. Należy przy tym podkreślić, że dla jednej osoby ten sam klient będzie kłopotliwy, a więc odbierany jako trudny, a dla drugiej nie.

To, czy uznasz klienta za trudnego czy nie, zależy w dużej mierze od Twojego nastawienia i umiejętności w zakresie obsługi klienta.

Czynniki wpływające na relacje z klientem

Pojęcie „trudny klient” jest pewną pułapką myślową. Pułapka polega głównie na nadaniu osobie, która przychodzi załatwić sprawę, negatywnej etykiety, co w konsekwencji prowadzi do nastawienia się na kłopoty z obsługą takiego klienta. Klient zachowuje się w sposób utrudniający poznanie lub zaspokojenie jego potrzeby. Przyczynę takiego zachowania przypisuje się cechom tej osoby. Psychologowie nazywają to zjawisko podstawowym błędem atrybucji.

Podstawowy błąd atrybucji polega na przypisywaniu przyczyn zachowań innych ludzi ich cechom osobowości, podczas gdy własne zachowania wyjaśnia się najczęściej wpływem sytuacji.

Tym samym zakładając, że zachowanie klienta jest wynikiem jego trudnych do zmiany cech, właściwie niewiele można zrobić. Jednak przyjmując, że klient zachowuje się w sposób „trudny”, bo ma ku temu powód, łatwiej znaleźć rozwiązanie w takiej sytuacji. Zidentyfikowanie przyczyny może ułatwić rozwiązanie problemu i załagodzenie sprawy.

Zrób założenie, że klient ma powód, aby się zachowywać w sposób trudny. Nawet jeśli nie będzie to prawdą, powinno Ci ułatwić jego obsługę.

Zamiast „trudny klient”, można powiedzieć „klient nietypowy”, a nawet „interesujący, niezwykły klient”. Budzi to dużo lepsze skojarzenia, powoduje, że obsługę takiej osoby traktuje się jako wyzwanie, a nie przykry obowiązek.

Oczywiście nie jest tak, że zachowanie klienta zawsze jest wynikiem sytuacji. Ludzie mają pewne utrwalone sposoby oceny wydarzeń i reagowania na nie, które powodują, że często zachowują się podobnie. Są więc osoby wybuchowe albo ciche i nieśmiałe, osoby gadatliwe i osoby podejrzliwe. Trzeba jednak pamiętać, że zachowanie, nawet jeśli jest wynikiem pewnej cechy osobowości, pozostaje pod wpływem otoczenia.

Obsługa klienta jest procesem komunikowania się, a więc wymiany informacji. Zarówno tych słownych, jak i pozasłownych, w dużej mierze merytorycznych, dotyczących istoty sprawy, ale też emocjonalnych, dotyczących tego, jaki stosunek mają do siebie strony. Tym samym w przypadku klienta zachowującego się wybuchowo, agresywnie jest duże prawdopodobieństwo, że druga strona poczuje się zagrożona i odczuje złość. W samoobronie zacznie zachowywać się niegrzecznie wobec klienta i nakręci się spirala. Gdy klient będzie cichy, mało zdecydowany, może wywołać irytację drugiej strony. Okazanie zniecierpliwienia może jednak takiego klienta dodatkowo wystraszyć, przez co pogłębi się jego dotychczasowe zachowanie.

Pamiętaj, że to, jak się zachowuje klient, jest w istotnej mierze wynikiem tego, jak Ty go traktujesz!

Zasady postępowania z trudnym klientem

Jeżeli obsługa klienta sprawia trudność, należy pamiętać o tym, że:

- » **Jedynym i ostatecznym celem jest pomóc klientowi w rozwiązaniu jego problemu.** Niezależnie od zachowania osoby, którą się obsługuje, należy dążyć do poznania sedna sprawy i znalezienia jak najlepszego rozwiązania;
- » **Należy opanować własne emocje.** Klient może wzbudzać bardzo różne emocje – strach, złość, litość, lekceważenie, sympatię, niechęć itp. Samo pojawienie się emocji to zdrowa reakcja, gorzej jeśli zaburzają one zachowanie i utrudniają realizację jedynego celu. Nie pozwól na to! Należy działać spokojnie i rozważnie, mając jednocześnie świadomość własnych emocji;
- » **Nie należy traktować uwag klienta osobiście.** Najczęściej, jeśli klient wyraża swój żal czy niezadowolenie, dotyczy to instytucji czy usługi. Nie ma więc powodu, by odbierać te uwagi osobiście. Przyjęcie takiej postawy pomaga w zachowaniu spokoju i udzieleniu stosownej pomocy;
- » **Należy wykazać się empatią.** Trzeba spróbować zrozumieć sytuację klienta i to zrozumienie mu okazać. W pewnych przypadkach można przeprosić klienta w imieniu instytucji. Postępując cierpliwie, zwiększa się szansę na doprowadzenie do sytuacji, kiedy możliwe będzie rzeczowe omówienie z klientem zaistniałego problemu lub sprawy, z jaką przyszedł;
- » **Należy zadawać pytania i słuchać odpowiedzi.** Pozwoli to poznać oczekiwania klienta. Wskazane są przede wszystkim pytania otwarte, które zmuszają do rozbudowanych odpowiedzi. Dla doprecyzowania pewnych kwestii można użyć pytań zamkniętych, na które wystarczy odpowiedzieć „tak” lub „nie”. Należy wysłuchać klienta i upewnić się, że jego wypowiedź została właściwie odczytana;

- » **Należy postępować zgodnie z procedurą obowiązującą w danej instytucji, ale kierować się też własnym osądem sytuacji.** Odpowiedzialność za rozwiązanie zaistniałego problemu spoczywa przede wszystkim na pracowniku. Dobrze jest poinformować klienta o tym, co zamierza się zrobić i jaki jest bieg jego sprawy, by zmniejszyć jego niepewność, która łatwo może doprowadzić do powrotu negatywnych emocji.

Typy klientów

Autorzy podręczników na temat sprzedaży i obsługi klienta często podają kilka podstawowych typów klientów, których obsługa może sprawiać trudności⁹⁴. Mogą się one okazać przydatne w codziennej pracy organizatora szkoleń — ułatwić rozpoznanie takich klientów i dostosowanie swojego zachowania do konkretnej sytuacji

Należy pamiętać, że najlepszym sposobem radzenia sobie z trudnymi klientami nie jest stosowanie schematów i wyuczonych reguł, ale żywe zainteresowanie problemem drugiej osoby.

Poniżej zamieszczono krótkie zestawienie typów klientów i wskazówki, jak sobie z nimi radzić.

Typy klientów		
Typ klienta	Charakterystyka zachowania	Sposób radzenia sobie z klientem
Typ kłótlivy (wrogi, agresywny)	» agresywny, łatwo wpada w gniew, krzyczy » narzeka, robi zarzuty (często osobiste) » uważa się za nieomylnego, stara się pokazać swoją siłę i pewność siebie	» zachować spokój, nie brać uwag do siebie, nie reagować, słuchać » pozwolić mu się uspokoić » traktować go poważnie, rzeczowo podchodzić do problemu, nie polemizować
Typ słabo reagujący (zamknięty w sobie)	» mało mówny, niezbyt towarzyski, wycofany » niewzruszony, beznamietny » niewerbalnie może wyrażać dezaprobatę, krytykę » unika odpowiedzi na pytania	» zadawać pytania otwarte i precyzujące » dać czas na odpowiedź, nie odpowiadać za klienta » zachować cierpliwość, nie spieszyć się, zachowywać się przyjaźnie
Typ negatywnie myślący	» krytykant, myśli, że wszystko robi najlepiej » konwencjonalny, unika ryzyka, zmian, trzyma się reguł » przywiązuje wagę do przeszłości, błałych detali	» okazać pozytywną postawę i przedstawić optymistyczną propozycję rozwiązania » gruntownie przeanalizować zagrożenia zaproponowanego rozwiązania i zasugerować konkretne działania ograniczające ryzyko » cierpliwie odpowiadać na zastrzeżenia i zapewnić sobie jak najwięcej dowodów na poparcie własnej koncepcji

⁹⁴ Opracowano na podstawie: A. Wójcik, „Sztuka sprzedaży. Materiały szkoleniowe dla kierowników filii handlowych firmy Convert”, Bank Kadr „Test” Centrum Szkoleń i Doradztwa Personalnego, Kraków 1996 oraz R. Lilley, „Jak radzić sobie z trudnymi ludźmi”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004 za: P. Szczęsny, A. Hejda, B. Kozłowska, „Zarządzanie usługami w samorządach terytorialnych. Poradnik szkoleniowy”, Warszawa 2007.

Typy klientów - cd

Typ klienta	Charakterystyka zachowania	Sposób radzenia sobie z klientem
Typ wszytkowiedzący (mądrała)	» dominujący, traktujący innych jak dzieci, lekceważący » popisuje się wiedzą, przechwala się, czasem fantazjuje i ubarwia, uważa się za nieomylnego » negatywny, często sceptyczny	» dokładnie słuchać i analizować problem » odwołać się do jego wiedzy, akceptować jego uwagi, konsekwentnie trzymając się faktów – znaleźć rozwiązanie, z którego wyjdzie z twarzą » zachować spokój, nie denerwować się, nie dać się wciągnąć w dyskusję
Typ niezdecydowany	» cichy, nieśmiały, niepewny » nieufny, trudno mu podjąć decyzję, odkłada moment jej podjęcia » domaga się wielu zapewnień i informacji	» cierpliwie słuchać wyjaśnień, uspokajać i czynić zwiapewnienia, » być stanowczym, uporać się kolejno z każdym zastrzeżeniem, wskazywać pozytywne strony podjęcia decyzji i ujemne jej odwlekania » pomóc podjąć decyzję
Typ marudy	» nie ma sobie nic do zarzucenia i narzeka, aby wzmocnić przekonanie o własnym perfekcjonizmie » formalista	» wysłuchać uwag bez polemizowania » skupić się na faktach i zadawać konkretne pytania
Typ superzgodny	» zależy mu, aby być lubianym przez wszystkich » mówi komplementy, aby zdobyć sympatię innych, nie odmawia podjęcia się zadań, których potem nie może zrealizować » bardzo często boi się działań	» zdobyć jego zainteresowanie, mówić o jego zaletach, dać mu odczuć naszą sympatię » analizować przyczyny obaw przed działaniem
Typ „twardy orzech”	» zdecydowany, narzuca swoją wolę, nieustępliwy » przerywa, stara się imponować, jest nieufny » targuje się i żąda ustępstw	» nie kłócić się, zachować spokój i trzymać się faktów » być uprzejmym i jednocześnie stanowczym » słuchać uważnie, odwoływać się do jego słów i wiedzy

Opracowano na podstawie: A. Wójcik, *Sztuka sprzedaży. Materiały szkoleniowe dla kierowników filii handlowych firmy Convert*, Bank Kadr „Test” Centrum Szkoleń i Doradztwa Personalnego, Kraków 1996. oraz R. Lilley, *Jak radzić sobie z trudnymi ludźmi*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004, za: P. Szczęsny, A. Hejda, B. Kozłowska, *Zarządzanie usługami w samorządach terytorialnych. Poradnik szkoleniowy*, Warszawa 2007.

Polecane strony internetowe

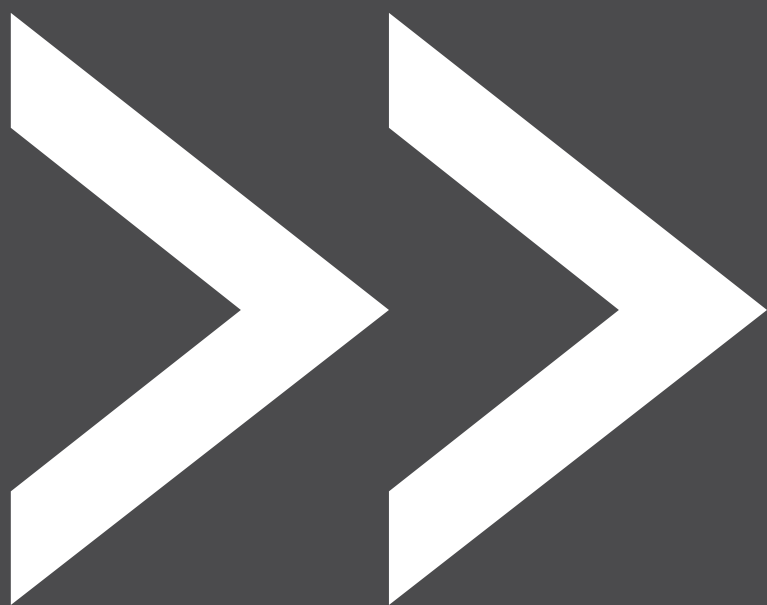
www.escapemag.pl — P. Kierzkowska, Mały podręcznik obsługi klienta

www.achievegloab.pl/zasoby-wiedzy/prasa/sprzedaz/trudny-klient-czy-trudna-sytuacja.html
— tekst rozszerzający problematykę „trudny klient czy trudna sytuacja”



Czy wiesz?

- » Kogo określa się mianem trudnego klienta?
 - » Jakie są zasady postępowania z trudnymi klientami?
 - » Jakie typy trudnych klientów się wyróżnia, jak je rozpoznać i sobie z nimi radzić?
-



>>19

Efektywne zarządzanie czasem

Efektywne kierowanie czasem oznacza stawianie osiągalnych celów i selekcjonowanie zadań do wykonania pod kątem ich ważności. Jednak praktyka pokazuje, że to nie wszystko. Zarządzanie czasem to również umiejętność budowania planów długo-, średnio- i krótkoterminowych w taki sposób, by zoptymalizować wykorzystanie mijających godzin: przybliżać się do realizacji celów, wykonywać codzienne obowiązki i zarezerwować czas na niezbędny odpoczynek. W niniejszym rozdziale zostały przedstawione najważniejsze zagadnienia efektywnego zarządzania czasem.

W tym rozdziale poznasz:

- » pojęcie zarządzanie czasem,
- » sposób oceny własnych umiejętności z zakresu zarządzania czasem,
- » pojęcie złodzieje czasu,
- » zasady dobrego definiowania celów,
- » techniki służące wyznaczaniu priorytetów.

Skoro wszyscy mają dokładnie tyle samo czasu, skąd biorą się różnice w liczbie zrealizowanych zadań, podjętych wyzwań, osiągniętych celów itd.? Wynika to przede wszystkim ze zdolności efektywnego zarządzania czasem. Na podkreślenie zasługuje fakt, że o ile pewne cechy osobowościowe mogą sprzyjać rozwojowi tej umiejętności, o tyle efektywnie zarządzać czasem może każdy, kto jest gotowy opanować kilka prostych metod i następnie systematycznie się nimi posługiwać.

Zarządzanie czasem

Zarządzanie czasem to świadome sterowanie własnymi celami i zadaniami, które umożliwia skoncentrowanie się przede wszystkim na najważniejszych sprawach i pozwala zminimalizować wszelkiego rodzaju straty czasu.

Coraz częściej przestaje się jednak używać terminu zarządzanie czasem, zastępując go **zarządzaniem sobą w czasie**. Dlaczego? Jeśli zastanowić się głębiej, można dojść do wniosku, że nie da się zarządzać czasem. Czas po prostu upływa w sposób jednostajny, nie można go zatrzymać ani zmienić jego tempa. Bardziej adekwatne wydaje się więc położenie akcentu nie na czas, ale na siebie samego, ponieważ sobą można kierować. Można np. uporządkować swoje miejsce pracy, wyznaczyć cele, zaplanować zadania, skorzystać z kalendarzy, notatników, organizatorów, nauczyć się szybciej czytać, skuteczniej zapamiętywać czy poznać techniki pozwalające na wybór priorytetów.

W celu zmiany dotychczasowego sposobu zarządzania czasem na bardziej efektywny konieczne jest podjęcie pewnych działań. Efekty nie pojawią się od razu, jednak systematyczne stosowanie zaprezentowanych w rozdziale metod pozwoli w miarę szybko odczuć pozytywne skutki.

Ocena własnego sposobu planowania i wykorzystania czasu

W celu dokonania zmiany w zachowaniu należy najpierw określić, jakie jest ono obecnie. Można to zrobić dokonując oceny całego tygodnia z wykorzystaniem poniższej tabeli.

 Ocena tygodnia					
Czynność	Początek– koniec	Rodzaj zakłócenia	Przyczyna zakłócenia	Przerwa w pracy/ czynności (w min)	Jak można było tego uniknąć

Źródło: W. Reichmann, O. Siwiński, *Za pięć dwunasta*, Wydawnictwo Tematy, Kraków 1997, s. 21.

Dla większej przejrzystości można przygotować osobną tabelę na każdy dzień. Rzetelne i uczciwe wypełnienie i przeanalizowanie danych zebranych w tabelach pozwoli na ocenę obecnego wykorzystywania czasu.

W kolumnie Czynność wpisuje się poszczególne czynności/działania, np. toaleta poranna, przeglądanie poczty elektronicznej itp. Określa się godzinę rozpoczęcia i zakończenia czynności. Dzięki temu można się dowiedzieć, ile czasu zajmuje dana czynność. Kolejne trzy kolumny są wypełniane, kiedy pojawiają się zakłócenia, np. w trakcie przeglądania ważnej dokumentacji zadzwoni telefon. Dobrze jest określić przyczyny zakłócenia, np. wykonując ważną pracę z dokumentami, nie wyłączono telefonu komórkowego. Oczywiście trzeba też odnotować, ile czasu zajęła nieprzewidziana okoliczność. W ostatnim kroku należy określić, w jaki sposób unikać takich sytuacji w przyszłości.

Unikanie nieprzewidzianych przerw w wykonywaniu poszczególnych czynności pozwoli lepiej wykorzystać czas. Każda przerwa powoduje utratę koncentracji. Powrót do przerwanej działalności wymaga ponownego skoncentrowania się, co oczywiście zabiera czas.

Dodatkowym lub alternatywnym sposobem analizy obecnego sposobu wykorzystania czasu jest naniesienie wykonywanych w ciągu dnia zadań na poniższą macierz, zwaną **matrycą Eisenhowera**.

A. Ważne i pilne	C. Pilne i nieważne
B. Ważne i niepilne	D. Niepilne i nieważne

Źródło: W. Reichmann, O. Siwiński, *Za pięć dwunasta*, Wydawnictwo Tematy, Kraków 1997, s.21.

Wymiar ważności odnosi się do zgodności zadań z przyjętymi celami, zarówno w organizacji, jak i w życiu osobistym. Ważne może być np. zbadanie potrzeb szkoleniowych w bibliotece, w której się pracuje, czy też pójście wieczorem na basen dla utrzymania dobrej kondycji.

Pilność z kolei odnosi się bezpośrednio do terminu realizacji. Pilne sprawy to te, które trzeba załatwić od razu: odebrać telefon, który właśnie dzwoni, iść na pocztę, która będzie zamknięta za 30 minut. Niepilne to sprawy, które można odłożyć na później. Trzeba jednak pamiętać, że sprawy niepilne szybko mogą stać się pilne, jeśli odłoży się je na zbyt długi okres.

Złodzieje czasu

Po zebraniu obiektywnych informacji za pomocą wyżej przedstawionych narzędzi można przystąpić do ich analizy. Główną korzyścią jest zidentyfikowanie tzw. **złodziei czasu**, czyli czynności, które w istocie nie były ani ważne, ani pilne lub też były pilne, ale nieobjęte zakresem obowiązków. Często też człowiek wykonuje działania nieważne i mało pilne, by odwrócić uwagę od innego istotnego, ale nieprzyjemnego zadania.

Do typowych złodziei czasu należą:

- » wykonywanie cudzych obowiązków,
- » wykonywanie zadań, które może wykonać każdy,
- » wykonywanie zadań o małej istotności, żeby uniknąć zajęcia się innymi, mniej przyjemnymi zadaniami,
- » odwracanie uwagi od zadań,
- » niedookreślone cele,
- » brak priorytetów,
- » bałagan na biurku,
- » nieplanowane przerwy w pracy (nieproszeni goście, niespodziewane telefony itp.),
- » rozpraszające miejsce pracy (np. hałas),
- » przedłużające się zadania, spotkania (brak ram czasowych),
- » brak jasno określonego planu działania.

Techniki efektywnego zarządzania czasem

Kolejnym krokiem jest ustalenie sposobów, które w przyszłości pozwolą wyeliminować złodziei czasu. Istnieje kilka powszechnie stosowanych technik, których opanowanie pomoże efektywniej zarządzać sobą w czasie. Należą do nich:

- » wyznaczanie celów,
- » planowanie,
- » określanie priorytetów,
- » określanie ram czasowych,
- » dbanie o porządek w miejscu pracy,
- » nawyk wykonywania zadań od razu,
- » delegowanie zadań,
- » asertywne odmawianie.

Omówione zostały w dalszej części rozdziału.



Wyznaczanie celów

Pierwsza technika, która pozwoli na lepsze zarządzanie sobą w czasie, to wyznaczanie celów. Jak pisze Lothar Seiwert⁹⁵:

Cele są wyobrażeniami przyszłości, do ich urzeczywistnienia chcemy się przyczynić i przyczyniamy się. Cele wynikają z naszych potrzeb i marzeń, nie są jednak z nimi tożsame. Postawienie sobie celu, zarówno osobistego, jak i zawodowego, ma bardzo silną funkcję motywacyjną. Stawiając sobie cel, wchodzimy w stan pewnego napięcia, które pobudza nas do działania, aż do chwili, gdy cel zostanie osiągnięty, a tym samym napięcie rozładowane.

Jednym z najpopularniejszych narzędzi określania celów jest technika SMART.

SMART (ang. mądry) jest skrótem pięciu angielskich słów: specific – konkretny, measurable – mierzalny, acceptable – akceptowalny, realistic – realistyczny, timed – określony w czasie.

Technika SMART została szerzej opisana w rozdziale 4. (str. 30).

Podczas wyznaczania celów należy zwrócić uwagę na **kryterium pozytywnego sformułowania celu**. Cel powinien określać, co człowiek/instytucja chce osiągnąć (np. poprawić), zamiast mówić, czego nie chce. Pozwala to na zbudowanie lepszego nastawienia do realizacji celu, jest bardziej motywujące.

Planowanie

Następnym bardzo ważnym elementem zarządzania sobą w czasie jest planowanie.

Niektóre zadania muszą być wykonane w ściśle określonym czasie, np. w przypadku umówionego spotkania z przedstawicielem firmy szkoleniowej na godzinę 11.00 właśnie o tej godzinie trzeba wygospodarować czas wolny od innych zajęć. Inne działania mogą być bardziej ruchome, np. zakupy można zrobić zarówno rano przed pracą, jak i po południu po pracy.

Planować należy bezwzględnie w formie pisemnej. Można wymienić kilka powodów tego zalecenia⁹⁶:

- » planując na piśmie, można w każdej chwili zorientować się, co już udało się zrobić, a co jeszcze zostało do wykonania,
- » nie trzeba pamiętać, co jeszcze jest do zrobienia, można skupić uwagę na czymś innym i odciążyć pamięć,
- » zapisanie zadań na kartce ma charakter motywujący,
- » jest to sposób archiwizowania planów, dzięki temu w przyszłości można wyciągać z nich wnioski i udoskonalać własne działania.

⁹⁵ L.J. Seiwert, *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1998, s. 50.

⁹⁶ L.J. Seiwert, *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1998, s. 31.

Planować powinniśmy w różnych horyzontach czasowych. Planowanie uzależnione jest od rodzaju celów, jakich dotyczy:

- » Do realizacji celów długoterminowych, których termin wykonania wynosi przeciętnie 3-5 lat (może być dłuższy), tworzy się plany wieloletnie. Są one najbardziej ogólne.
- » Na drodze do celów długoterminowych leżą cele średnioterminowe, których horyzont czasowy wynosi 1-3 lata. W ich osiągnięciu pomaga sformułowanie planów rocznych.
- » Następnie formułowane są plany kwartalne. Porządkują te zadania, które trzeba zrealizować, aby osiągnąć cele krótkoterminowe, których horyzont realizacji wynosi 3-12 miesięcy.
- » Cele bieżące to te, które zamierza się zrealizować w ciągu najbliższych trzech miesięcy. Służą temu plany miesięczne i tygodniowe. Im krótszy wycinek czasu podlega planowaniu, tym bardziej szczegółowy powinien być plan. Przy planach miesięcznych, tygodniowych czy dziennych dobrze jest określić ilość czasu, jaką przeznaczą się na dane zadanie.
- » Najmniejszym i podstawowym planem jest plan dzienny. Jest on najbardziej szczegółowy.



Planując, trzeba pamiętać, aby plany dotyczące krótszych okresów logicznie wynikały z planów o dłuższym terminie realizacji.

Oto kilka praktycznych rad, które można wykorzystać przy tworzeniu planów działania⁹⁷.

W przypadku **planów rocznych**:

- » wynotować tygodnie, w których najlepiej wziąć urlop; zaznaczyć święta, a zwłaszcza te, które umożliwiają przedłużenie weekendu,
- » zaplanować najdogodniejsze terminy podróży czy delegacji, rodzinnych wizyt, uczestnictwa w szkoleniach,
- » postarać się określić najdogodniejsze terminy przeprowadzenia pewnych prac i projektów.

W **planowaniu miesięcznym** warto zadbać o:

- » sprawdzenie liczby dni wolnych od pracy,
- » zaplanowanie liczby dni pracy przeznaczonych na zadania najważniejsze,
- » zaznaczenie dni podróży służbowych, obowiązkowych konferencji i zebrań, a więc tych dni, kiedy nie będzie się miało możliwości swobodnego decydowania o wykonywanych czynnościach.

W przypadku planowania **tygodnia** należy zwrócić uwagę na:

- » zaznaczenie dni wolnych od pracy,
- » sprawdzenie liczby godzin pracy,
- » przydzielenie poszczególnych zadań do konkretnych dni.

⁹⁷ L.J. Seiwert, *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1998, s. 27-28.

Z kolei w **planowaniu dnia** dobrze jest:

- » uwzględnić ok. 15 minut na podsumowanie dnia mijającego i zaplanowanie następnego,
- » doliczyć czas na dojazdy,
- » znaleźć i zarezerwować czas dla siebie i dla rodziny.

Pamiętaj, aby plan dnia tworzyć wieczorem dnia poprzedniego. Tak samo sprawa ma się z planowaniem tygodnia. Rób to pod koniec poprzedniego (w weekend poprzedzający planowany tydzień).

Planując, należy uważać, aby ilość czasu przeznaczona na planowanie nie była zbyt długa. Zaleca się, aby nie było to więcej niż 1% okresu, który zamierza się zaplanować⁹⁸. Jeśli więc chce się zaplanować następny dzień, to powinno przeznaczyć się na to nie więcej niż 10–15 minut.

Ramy czasowe

Dobre planowanie nierozłącznie wiąże się z zasadą **tworzenia ram czasowych**. Zgodnie z nią na każde zadanie należy przeznaczyć przedział czasu, w którym zamierza się je wykonać. Nie zawsze uda się zmieścić w ich ramach. Jednak praktyka pokazuje, że zadania, dla których określono ramy czasowe, trwają krócej niż gdyby ram czasowych nie określono. Przykładowo, jeśli spotkanie zaplanowano na 11.00 i przewiduje się, że potrwa do 12.00, to uczestnicy spotkania zadbają, aby tyle mniej więcej trwało. Jeśli nie wyznaczy się ram czasowych, może się okazać, że spotkanie przeciągnie się, najczęściej niepotrzebnie.

Reguła Parkinsona

Kolejna zasada dotyczy czasu, jaki podlega planowaniu. Warto stosować **regułę Parkinsona**, która mówi, że czas należy planować w proporcjach 60:40. Oznacza to, że z całkowitego dostępnego czasu (100%) należy planować tylko 60%. Resztę, czyli 40%, przeznacza się na sprawy nagłe i nieprzewidziane.

Zasada Pareta

Została sformułowana na początku XX w. przez włoskiego ekonomistę Vilfreda Pareta. Głosi, że 20% elementów składających się na jakąś całość ma 80% ogólnej wartości tej całości. W obszarze zarządzania czasem zasada Pareta mówi, że wykonanie 20% zadań, które wyznaczono w związku z przyjętymi celami, powinno dać 80% efektu. Ogólniej można powiedzieć, że spośród wszystkich zadań należy wybrać stosunkowo niewielką liczbę takich, których realizacja przyniesie znaczący efekt.



98 L.J. Seiwert, *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1998, s. 88.

Ustalanie priorytetów

Kluczową sprawą w skutecznym planowaniu jest umiejętność wyznaczania priorytetów. Pomocne jest tutaj zastosowanie **analizy ABC**. Polega ona na wyodrębnieniu trzech typów zadań. Ich charakterystykę prezentuje poniższa tabela:

Analiza ABC				
Priorytet	Oznacza, że zadanie:	Rezerwuję dla tego zadania w 8-godzinny czasie pracy:	Zadanie wykonuję:	Wykonanie zadania jest równoznaczne z osiągnięciem sukcesu w:
A	Jest najważniejsze	3 godziny	sam	65%
B	Może zostać wykonane w drugiej kolejności	1 godzinę	sam, ewentualnie komuś zlecam	20%
C	Jest mało ważne lub ma charakter rutynowy	od 45 minut do 1 godziny	jeżeli jest to tylko możliwe, zlecam komuś	15%

Źródło: W. Reichmann, O. Siwiński, *Za pięć dwunasta*, Wydawnictwo Tematy, Kraków 1997, s. 21.

Zrozumienie tabeli ułatwia reguła Parkinsona oraz zasada Pareta. Tabela dotyczy ośmiogodzinnego dnia pracy. Zgodnie z zasadą Parkinsona planowaniu podlega maksymalnie pięć godzin. Podczas nadawania priorytetów poszczególnym zadaniom okaże się zapewne, że zadań, którym można nadać priorytet A, jest najmniej (przyjmuje się, że 15% wszystkich działań), zadań typu B nieco więcej (ok. 20%), a najwięcej zadań typu C (ok. 65%). Zgodnie jednak z regułą Pareta to właśnie wykonanie wszystkich zadań typu A powinno dać 65% sukcesu. Dlatego celem powinna stać się realizacja wszystkich zadań o priorytecie A. Dlatego też przeznaczamy na nie najwięcej czasu (ok. 3 z 5 zaplanowanych godzin).

Innym sposobem ustalania priorytetów jest skorzystanie ze wspomnianej już **matrycy Eisenhowera**. Generał Dwight D. Eisenhower zaproponował, aby oceniać zadania ze względu na dwa kryteria: ważności i pilności, każde na skali od 0 do 100. Skala ta w praktyce może okazać się niewygodna. Można więc zastosować skalę mniejszą, np. 1-10, skalę szkolną (1-6) czy nawet (1-3). W ten sposób uzyskuje się 4 typy zadań:

- » zadania typu A (ważne i pilne) – muszą być zrealizowane natychmiast lub wkrótce i nie powinny być zlecane innym osobom,
- » zadania typu B (ważne i niepilne) – mogą poczekać, jednak ważne jest, aby nadać im konkretną datę i nieprzekraczalny termin,
- » zadania typu C (pilne i nieważne) – chodzi tutaj zwłaszcza o zadania rutynowe, jeśli tylko jest to możliwe, należy zlecać je innym osobom,
- » zadania typu D (nieważne i niepilne) – zadań tych powinno się unikać lub przynajmniej wykonywać na końcu.

Metoda ALPEN

Tworząc plan dnia, warto posłużyć się pięcioetapową metodą ALPEN. Opis tej metody prezentuje w swojej książce Lothar Seiwert⁹⁹.

Etap 1.: Zestawienie zadań — polega na wypisaniu wszystkich zadań, które powinny zostać zrealizowane następnego dnia. Można wykorzystać plany tygodniowe i miesięczne, z których bezpośrednio powinny wynikać zadania na kolejne dni. Dodatkowo uwzględnia się zadania, które przełożono z dnia poprzedniego, nowe czynności, które pojawiły się nieoczekiwanie, terminy, których trzeba dopilnować, zadania powracające regularnie.

Etap 2.: Ocena czasu trwania czynności — polega na wynotowaniu obok każdego zadania szacunkowego czasu potrzebnego na jego realizację. Oczywiście czasu trwania wielu zadań nie da się przewidzieć, jednak narzucenie ram czasowych pozwoli szybciej wykonać zadanie, poza tym własne doświadczenia pozwalają oszacować czas trwania danej czynności. W miarę stosowania metody ALPEN zdolność szacowania czasu trwania zadania będzie większa.

Etap 3.: Rezerwa czasowa na sprawy nieprzewidziane — polega ona na zastosowaniu reguły Parkinsona, czyli zaplanowaniu tylko 60% dostępnego czasu. Jeśli planuje się tylko dzień pracy, trwający osiem godzin, to na wykonanie zadań należy przeznaczyć pięć, reszta pozostaje na nieprzewidziane zadania.

Etap 4.: Ustalanie priorytetów — podejmowanie decyzji o skracaniu i delegowaniu czynności; polega na jednoznacznym ustaleniu, które zadania są najważniejsze. Pomocna będzie tutaj analiza ABC. Celem jest zredukowanie zadań do takiej liczby, żeby móc je wykonać w ciągu 5-6 godzin. Oczywiście w pierwszej kolejności wykonuje się zadania o priorytecie A.

Etap 5.: Kontrola realizacji, przenoszenie spraw niezałatwionych na kolejne dni — zadania, których nie udało się wykonać, zostają przeniesione na następny dzień. Warto natomiast przyrzeć się tym zadaniom, które były wielokrotnie przekładane. Można z nimi postąpić dwojako - wykreślić je całkiem z listy i zrezygnować z ich realizacji albo nadać im priorytet i zrealizować następnego dnia w pierwszej kolejności.

Nawyk wykonywania ważnych zadań od razu

Jeśli chce się efektywnie wykorzystywać swój czas, należy nauczyć się wykonywać zadania ważne od razu, czyli bez zbędnej zwłoki. Oczywiście czasem jest to nieuniknione, jednak bardzo często człowiek odkłada na później zadania, które są ważne, ale nudne, których nie lubi lub które wywołują stres. Jest to tylko pozorne rozwiązanie, bowiem prędzej czy później trzeba będzie się z nimi zmierzyć. Jak więc radzić sobie z odkładaniem zadań na później?

99 L.J. Seiwert, *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1998, s. 108-117.

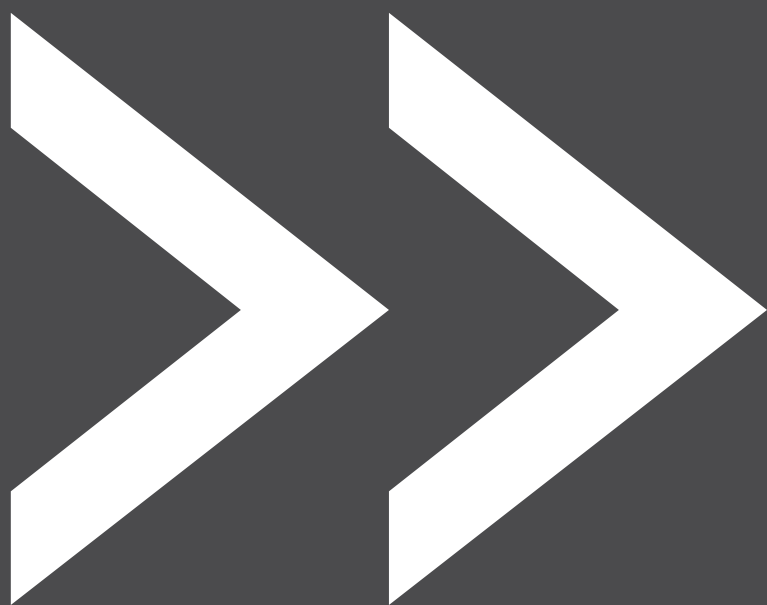
Oto kilka możliwych rozwiązań¹⁰⁰:

- » zaakceptować istnienie tego problemu – jest to pierwszy krok w kierunku zmiany,
- » poszukać prawdziwej przyczyny tego, że zadanie jest odkładane na potem – często w pierwszej chwili wymyśla się wymówki: „samo się rozwiąże”, „nie mam teraz czasu”, „nie mam dość informacji”, należy jednak rozważyć, jaki jest prawdziwy powód, może chodzi o lęk, znudzenie, niechęć itp.,
- » odróżniać rutynowe zadania od trudnych i tym drugim nadać wyższy priorytet,
- » wprowadzić do terminarza czynności, których się nie lubi,
- » zmierzyć się z zadaniami nudnymi, planując krótkie, kontrolowane przerwy, po których wraca się do wykonywania danego zadania,
- » sprawdzić, czy zadania, których się unika i obawia, w rzeczywistości są naprawdę takie straszne – prawdopodobnie okaże się, że są wykonalne,
- » nagradzać się za sukcesy w realizacji trudnych zadań,
- » pamiętać, że najważniejsze jest zacząć – należy szukać łagodnego podejścia do zadań, do których trudno jest się zabrać (metodą małych kroczków może się udać),
- » dzielić trudne i skomplikowane zadania na małe porcje.

**Czy wiesz?**

- » Czym jest zarządzanie czasem?
- » Jak można ocenić swoją aktualną sytuację w obszarze zarządzania czasem?
- » Co to są złodzieje czasu?
- » Jak wyznaczać cele?
- » Jakie kryteria powinien spełniać dobrze zdefiniowany cel?
- » Na czym polega planowanie?
- » Dlaczego plany powinny mieć formę pisemną?
- » Na czym polega reguła Parkinsona i zasada Pareta?
- » Jak można ustalić priorytety?
- » Jak przebiega planowanie metodą ALPEN?

100 J. Caunt, *Bądź zorganizowany*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004, s. 37-38.



>>20

Efektywne wykorzystanie telefonu i korespondencji mailowej

W dzisiejszych czasach dostępne są różnorodne kanały komunikacyjne. Do najpopularniejszych można zaliczyć telefon i pocztę elektroniczną. Narzędzia te znajdują oczywiście zastosowanie także w pracy organizatora szkoleń.

W tym rozdziale poznasz:

- » zasady wykorzystywania telefonu w pracy organizatora szkoleń,
- » zasady korzystania z poczty elektronicznej.

Telefon w pracy organizatora szkoleń

Telefon jest ważnym narzędziem w pracy organizatora szkoleń, jednak efektywność korzystania z tego narzędzia jest uzależniona od tego, na ile świadomie organizator przestrzega pewnych reguł.

- » Do każdej rozmowy telefonicznej, którą organizator inicjuje, należy się przygotować. Warto spisać najważniejsze informacje, które chce się przekazać lub tematy, które chce się poruszyć. W przypadku organizatora szkoleń często ma się do czynienia z tzw. rozmowami rutynowymi (inicjowanymi i przychodzącymi), często są to pytania o szczegóły najbliższych szkoleń. Dobrze zatem jest mieć pod ręką te informacje, zebrane w jednym miejscu.
- » Odbierając dzwoniący telefon i rozpoczynając rozmowę, należy przywołać na twarz uśmiech. Wprawdzie nie widać go przez telefon, ale sprawia, że głos nabiera miłego brzmienia. Jeżeli większość rozmów wiąże się z jednoczesnym wpisywaniem dyktowanych danych do komputera, należy się zaopatrzyć w odpowiednie słuchawki z mikrofonem.
- » Na początku rozmowy zawsze należy się przedstawić: imię, nazwisko, instytucja, którą się reprezentuje. Prowadząc rozmowę, należy mówić nieco wolniej niż zwykle, dokładnie artykułując wyrazy. Jeżeli podaje się czyjeś nazwisko lub nazwę własną, warto zapytać, czy nie przeliterować. Wskazane jest, by zapytać, w szczególności dzwonienia na numer telefonu komórkowego, czy rozmówca może rozmawiać. Dobrze jest określić przewidywany czas trwania rozmowy.
- » Warto sobie wyrobić nawyk notowania podczas rozmowy. Na rozmówcy szczególnie dobre wrażenie wywołuje zapamiętanie jego nazwiska czy tematów kursów, w których już uczestniczył. W przypadku trudności ze zrozumieniem nazwiska należy od razu poprosić o jego powtórzenie. Należy również pamiętać o parafrazie – po wysłuchaniu życzeń klienta trzeba się upewnić, że zostały dobrze zrozumiane, np. „Czy dobrze Pana/Panią zrozumiałam, chodzi Panu/Pani o...”. Dopiero po potwierdzeniu można przystąpić do przekazywania informacji.
- » W przypadku zakłóceń w połączeniu lepiej zaproponować powtórne połączenie niż „przebijać” się przez zanikający sygnał.
- » Efektywne wykorzystanie telefonu to świadoma decyzja, czy chce się w danej chwili rozmawiać. Pracując w instytucji publicznej, jaką jest biblioteka, nie można założyć, że na przykład przez dwie godziny nie odpowiada się na telefony. Można natomiast ustalić, który z pracowników odbiera telefon. Jeżeli orga-



nizator szkolenia ma jakąś szczególnie ważną, wymagającą skupienia pracę, może poprosić (jeżeli jest taka możliwość) współpracownika nie tylko o odbieranie telefonów, ale także o niełączenie rozmów przez pewien czas. Jeżeli komuś będzie szczególnie zależało na rozmowie z konkretną osobą, pracownik odbierający telefon powinien zanotować, kto dzwonił, w jakiej sprawie, i zadeklarować, że wymieniona osoba oddzwoni w ciągu zdefiniowanego czasu. Jeżeli rozmówca wyrazi zainteresowanie taką propozycją, należy zapisać numer telefonu osoby dzwoniącej. Dobrą praktyką są przygotowane kartki z opisanymi polami: dzwonił (kto?), o godzinie (której?), w sprawie (jakiej?); prosił o telefon (numer?), sam zadzwoni jeszcze raz (kiedy?).

- » Podczas rozmowy telefonicznej należy mieć świadomość upływu czasu. W sytuacji gdy do udzielenia informacji czy odpowiedzi potrzebne są dokumenty, których nie ma się pod ręką, należy zaproponować oddzwonienie z potrzebną informacją. Jest złą, i niestety częstą praktyką trzymanie rozmówcy przy telefonie nawet kilkanaście minut podczas gorączkowych poszukiwań potrzebnego dokumentu. Warto również pamiętać, aby w miarę możliwości zawieszać rozmowy (funkcja „hold” w telefonie) wtedy, gdy odkładamy na chwilę słuchawkę. Dzwoniący nie powinien słyszeć przypadkowych rozmów.



Organizator szkoleń otrzymuje czasami telefon z reklamacją dotyczącą usługi szkoleniowej. W takim przypadku należy szczególnie precyzyjnie oddzielić fazę słuchania od fazy reagowania. Najpierw trzeba dowiedzieć się, co jest przedmiotem skargi. Dopiero po dokładnym zrozumieniu można przejść do załatwiania sprawy. Czasami jednak reakcja będzie wymagała sprawdzenia lub potwierdzenia faktów, ewentualnie dodatkowych rozmów z trenerem czy podwykonawcą. W takim przypadku należy poinformować o konieczności sprawdzenia i obiecać oddzwonienie. Należy unikać zrzucania winy na kogoś innego („Z tym trenerem zawsze są problemy”), upierania się, że wydarzenie jest wyjątkowe („To się jeszcze nigdy nie zdarzyło”), tłumaczenia się („Mieliśmy za mało czasu na przygotowania”). Przyjmując reklamację, należy przyjąć otwartą postawę, wysłuchać skargi, wyjaśnić sytuację, zapytać o oczekiwaną formę rekompensaty (często są to przeprosiny, dosłanie poprawnie wydrukowanych materiałów czy certyfikatu z poprawnie napisanym nazwiskiem). Czasami uwzględnienie reklamacji wymaga dodatkowych działań, należy jednak pamiętać, że sposób rozmowy ze skarżącym się klientem często decyduje o tym, czy jeszcze kiedyś skorzysta z usług szkoleniowych oferowanych przez organizatora.

>> Pamiętaj

- » Telefon powinien oszczędzać czas organizatora.
- » Telefon jest ingerencją w pracę innych osób.
- » Czasami zdarzają się rozmówcy, którzy „zabłądzili”. Informacja, która pomoże w dotarciu do właściwej osoby lub działu, buduje dobry wizerunek instytucji.
- » Należy być przygotowanym na to, że po drugiej stronie usłyszymy automatyczną sekretarkę; powinniśmy wiedzieć, co w takiej sytuacji powiedzieć.

Korespondencja mailowa

Korespondencja mailowa coraz częściej wypiera korespondencję klasyczną. Przy organizacji szkoleń bardzo przydatna jest możliwość wysyłania pocztą elektroniczną zaproszeń i informacji o szkoleniach, potwierdzania rezerwacji, wymiany informacji z trenerami czy podwykonawcami.

Należy pamiętać, że ten rodzaj korespondencji podlega również pewnym zasadom, których przestrzeganie buduje pozytywny obraz instytucji:

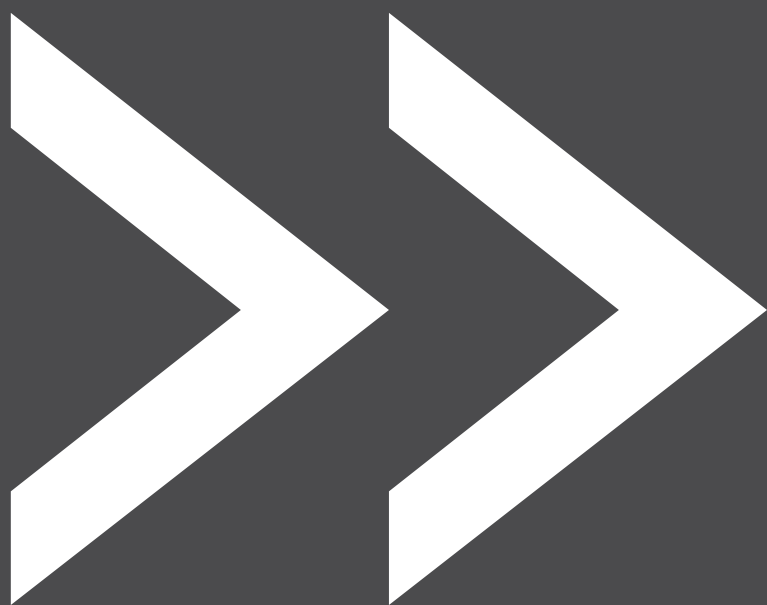
- » Wysyłając wiadomość, należy w polu Temat wpisać sprawę, której dotyczy.
- » W przypadku dłuższej wiadomości należy przesłać ją w formie załącznika, a w głównym liście zawrzeć jedynie informację o tym, czego dotyczy list.
- » Dobrą praktyką jest stworzenie podpisu mailowego, w którym podane jest: imię, nazwisko, stanowisko, nazwa instytucji, dane teleadresowe.
- » Jeżeli mail jest odpowiedzią na list, dobrze jest „nadpisać” odpowiedź czyli wpisać odpowiedź w tekst otrzymanego listu (w programie Outlook należy wówczas skorzystać z pola wyboru „oznacz moje komentarze” po uprzednim wybraniu: Narzędzia – Opcje – Preferencje – Opcje e-mail) – często przy dużej liczbie otrzymywanych wiadomości ułatwia to odbiorcy zorientowanie się, czego dotyczy sprawa. Jeżeli natomiast mail dotyczy tylko jakiegoś fragmentu listu, należy zacytować konkretne akapity.
- » W korespondencji mailowej należy unikać błędów, w tym literówek, dlatego zawsze trzeba sprawdzić list przed wysłaniem.
- » Pisanie całych wyrazów wielkimi literami w mailu oznacza podniesiony ton głosu, należy je więc stosować z umiarem.
- » W korespondencji mailowej znajdują zastosowanie wszystkie reguły poprawnej komunikacji, m.in. nie należy używać słów, które mogą być niezrozumiałe dla odbiorcy, nierozwiniętych skrótów itp.
- » Należy potwierdzać otrzymanie wiadomości (obejmuje to również sytuacje, w których nadawca włączył funkcję automatycznego żądania potwierdzenia). Nawet jeśli działań, jakie należy wykonać w związku z treścią listu, nie podejmie się od razu, wskazane jest odesłanie od razu po jego odczytaniu krótkiej odpowiedzi, np. „Otrzymałem Pani ofertę. Odpowiem do końca tygodnia. Dziękuję”. W przypadku korespondencji tradycyjnej po otrzymaniu listu dobrze jest zadzwonić z informacją, że list doszedł.
- » Przy przesyłaniu oferty szkoleniowej należy pamiętać o tym, że odbiorca musi wcześniej wyrazić zgodę na przyjęcie takiej korespondencji.



>> Czy wiesz?

- » Jakie są główne zasady poprawnego i efektywnego korzystania z telefonu?
- » Jakie reguły obowiązują przy prowadzeniu korespondencji mailowej?

Organizator szkoleń powinien tworzyć własną bazę adresową. Można na przykład na zakończenie szkolenia poprosić, aby uczestnicy, którzy chcą otrzymywać informacje o kolejnych szkoleniach, złożyli taką deklarację i podali w niej swój adres mailowy. Warto rozważyć również możliwość zawarcia takiej formuły w ankiecie uczestnika.



>>21

Przeciwdziałanie stresowi organizatora szkoleń

Człowiek spędza około 1/3 dnia w pracy. Nie brakuje sytuacji stresujących, a można nawet powiedzieć, że praca bywa jedną z głównych przyczyn napięć nerwowych. Dlatego niezwykle ważne jest, by dowiedzieć się, czym jest stres i jak można mu skutecznie zapobiegać oraz jak go redukować, kiedy już wystąpi. Zagadnienia te opisano w niniejszym rozdziale.

W tym rozdziale poznasz:

- » pojęcie stresu w naukach psychologicznych,
- » główne czynniki stresowe występujące w pracy organizatora szkoleń,
- » sposoby zapobiegania stresowi,
- » związek między stresem a asertywnością, zarządzaniem czasem i pozytywnym myśleniem,
- » sposoby radzenia sobie ze stresem.

Obecnie często mówi się o stresie jako o przyczynie wielu groźnych chorób. Nie oznacza to jednak, że jest zjawiskiem nowym. Stres w życiu człowieka istnieje od zawsze. To, co ostatnio uległo zmianie i co jest powodem, że temat stresu stał się obecnie tak popularny, to środowisko, w którym żyje współczesny człowiek. Jest ono tak stresogenne (wysokie wymagania, hałas, zanieczyszczenia, zatłoczenie itp.), że stres stał się jednym z głównych problemów naszych czasów.

Trzeba pamiętać, że charakterystyczna dla stresu reakcja organizmu wytworzyła się w wyniku ewolucji i miała swój określony cel: walkę z niebezpieczeństwem lub ucieczkę przed nim. Obecnie oba te zachowania są raczej rzadkim sposobem rozwiązywania problemów, jednak pobudzenie organizmu, które do nich przygotowywało, nie zmieniło się. Można powiedzieć, że powstałe napięcie zostaje nierozładowane i „odkłada się” w organizmie, prowadząc stopniowo do zaburzeń jego pracy.

Pojęcie stresu

Pojęcie stresu jest rozumiane na trzy różne sposoby. Zgodnie z pierwszym:

Stres jest reakcją na jakiekolwiek wymaganie fizyczne lub psychiczne stawiane organizmowi (także człowiekowi).

W ramach tego podejścia mówi się o stresie biologicznym, czyli ogólnej reakcji organizmu na bodziec zwany stresorem, oraz stresie psychologicznym, zwykle rozumianym jako przykre emocje, najczęściej lęk i obawa. Charakterystyczne objawy reakcji stresowej¹⁰¹ to:

- » przyspieszenie tętna,
- » zwiększony przepływ krwi do mózgu i mięśni, a zmniejszony do narządów trawiennych i skóry,
- » rozszerzenie źrenic,
- » zwiększona potliwość,
- » spłycony oddech.

Osoba w stanie stresu odczuwa dodatkowo silne napięcie pobudzające ją do działania.

Według drugiego sposobu podejścia do zjawiska:

Stres jest taką zmianą w otoczeniu, która u przeciętnego człowieka wywołuje wysoki stopień napięcia emocjonalnego i przeszkadza w normalnym funkcjonowaniu.

W tym przypadku stresem określa się coś, co działa z zewnątrz. Współcześnie takie oddziaływanie otoczenia nazywa się stresorem.

Zgodnie z najnowszym postrzeganiem stresu, definiuje się go następująco:

Stres to relacja między osobą a otoczeniem, która jest oceniana przez osobę jako obciążająca lub przekraczająca jej zasoby i zagrażająca jej dobrostanowi¹⁰².

Z jednej strony nie ma wątpliwości, że na człowieka działają różne sytuacje z zewnątrz, które mogą wyrządzić krzywdę lub spowodować stratę, być dla niego zagrożeniem lub stanowić wyzwanie. Te wszystkie czynniki, które działają na człowieka z zewnątrz, nazywa się stresorami. Z drugiej jednak strony różni ludzie reagują odmiennie na te same sytuacje. Decydująca staje się ocena danej sytuacji przez konkretną osobę. Oceny tej, mającej charakter dwuetapowy, dokonuje się niezwykle szybko i w dużej mierze nieświadomie, dlatego człowiek nawet nie zdaje sobie sprawy z tego, że miała miejsce.

W pierwszej fazie sytuacja jest oceniana pod względem ważności: na ile jest istotna dla tego, co człowiek już ma lub co chciałby osiągnąć. Stres pojawi się wtedy, gdy sytuacja zostanie oceniona jako ważna i niesprzyjająca, a więc zagrażająca. Wtedy rozpoczyna się druga faza oceny - bardziej świadomej, jak sobie radzić z zaistniałą sytuacją. W tej fazie kluczowe są umiejętności radzenia sobie ze stresem. Jeżeli problem zostanie oceniony jako taki, z którym dana osoba potrafi sobie poradzić, stres zostanie zredukowany lub opanowany, jeżeli tak się nie stanie, poziom stresu wzrośnie.

¹⁰¹ W. Oniszczenko, *Stres to brzmi groźnie*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 1998, s. 11.

¹⁰² J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki t. III*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 470.

Trzeci z przedstawionych sposobów ujmowania stresu jest niezwykle w radzeniu sobie ze stresem. Jeśli bowiem to, czy gwałtowne wzburzenie naszego organizmu wystąpi, czy też nie, zależy przede wszystkim od własnej oceny sytuacji, to znaczy, że poziom stresu można kontrolować poprzez sposób myślenia. Oczywiście, w kontekście tego, co zostało wcześniej napisane, taka kontrola może odbywać się przede wszystkim w drugiej fazie oceny.

Stresory na stanowisku pracy

W każdym środowisku występują czynniki, które mogą być przyczyną stresu. Ze względu na swoją siłę można wyróżnić trzy rodzaje stresorów¹⁰³:

- » dramatyczne wydarzenia,
- » poważne wyzwania życiowe,
- » drobne codzienne utrapienia.

W pracy najczęściej występuje trzeci rodzaj stresorów. Z uwagi na ich powszechność i częstotliwość występowania to właśnie umiejętność radzenia sobie z nimi jest sekretem bardziej zdrowego życia.

Stresory można podzielić także ze względu na sposób ich występowania w czasie. Można wskazać¹⁰⁴:

- » wydarzenia jednorazowe, np. choroba trenera, który ma prowadzić szkolenie, o której organizator dowiaduje się w ostatniej chwili,
- » wydarzenia cykliczne, czyli takie, które powtarzają się regularnie, co jakiś czas, np. konieczność zdawania ustnych raportów swojemu przełożonemu,
- » stresory chroniczne, czyli takie, które działają nieustannie, np. zła atmosfera w pracy,
- » sekwencja, czyli ciąg wydarzeń stresowych, w których jedna nieprzyjemna sytuacja inicjuje drugą.

Choroba trenera wymaga znalezienia nowej osoby, która poprowadzi szkolenie. Osoba ta może nie mieć zbyt wiele czasu, aby przygotować się do szkolenia, w efekcie szkolenie nie będzie zbyt dobrze poprowadzone, co znajdzie odzwierciedlenie w ocenach uczestników. Dodatkowo mogą wystąpić inne problemy, np. nowy trener może pomylić miejsce lub godzinę rozpoczęcia szkolenia, co spowoduje opóźnienie, prezentacja slajdów może zostać zapisana w nowszej wersji programu niż ta, którą dysponuje na swoim komputerze trener zastępujący itp.

Poniżej wymieniono typowe czynniki stresujące w miejscu pracy, a więc także takie, na które narażony jest organizator szkoleń¹⁰⁵:

- » trudności i konflikty w kontaktach z innymi ludźmi,
- » brak dobrze określonej roli oraz jasnych celów,
- » negatywne reakcje innych osób na nasze działania,
- » nagłe zmiany zadań,
- » ograniczony budżet,
- » zadania niemożliwe do osiągnięcia,
- » nadmiar pracy,
- » brak wsparcia ze strony innych.



¹⁰³ J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki t. III*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 474.

¹⁰⁴ J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki t. III*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.

¹⁰⁵ C. McKenzie, *Doskonała kontrola stresu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1999, s. 6-7.

Warto wskazać jeszcze kilka innych czynników mogących wywołać stres:

- » warunki pracy (hałas, temperatura, wilgotność, oświetlenie, wygoda),
- » perfekcjonizm – stawianie sobie nadmiernych wymagań,
- » wystąpienia publiczne – stres z tym związany jest powszechny, jednak prawdopodobnie organizator szkoleń będzie musiał wielokrotnie otwierać warsztaty, witać gości, trenerów itp.

Można spodziewać się stresu, gdy pojawią się składniki wymienione w poniższym równaniu:

Stres = wysokie wymagania + duże ograniczenia + małe wsparcie.

Zapobieganie występowaniu stresu

Jak wcześniej napisano, w nowoczesnym ujęciu stres jest rozumiany jako relacja między osobą a otoczeniem i jest wynikiem pewnej oceny tej relacji. Płyne z tego wniosek, że niektóre sytuacje mogą przestać być stresujące, jeśli zmieni się sposób myślenia o nich.

Ogólnie mówi się o dwóch rodzajach strategii radzenia sobie ze stresującą sytuacją. Pierwsza zmierza do rozwiązania problemu, a druga zmierza do poradzenia sobie z trudnymi emocjami. Żadna z nich nie jest lepsza ani gorsza. Natomiast najkorzystniejsze są te działania, które uwzględniają obie strategie jednocześnie albo stosują je na zmianę, na przykład najpierw podejmowane są działania, które redukują napięcie, a następnie te, które pozwolą poradzić sobie z zadaniem.



Pamiętaj

Jeśli dana sytuacja jest dla Ciebie bardzo stresująca, znaczy to, że oceniasz ją jako bardzo ważną, zagrażającą i przekraczającą Twoje umiejętności. Jeśli zmienisz sposób patrzenia na nią lub nauczysz się, jak sobie z nią inaczej radzić, stres powinien się znacząco zmniejszyć.

Często stres pojawia się, gdy osoba czuje się przeciążona liczbą zadań i uważa, że ma na nie zbyt mało czasu. Wówczas przydatne mogą okazać się techniki zarządzania czasem (por. Rozdział 19. Efektywne zarządzanie czasem).

Strategia rozwiązywania problemów

W celu opanowania stresu warto zastosować poniższą strategię rozwiązywania problemów¹⁰⁶:

1. Zdefiniować problem,
2. Wypisać wszystkie możliwe rozwiązania problemu,
3. Rozważyć wszystkie „za” i „przeciw” dotyczące każdego pomysłu,
4. Wprowadzić w życie to rozwiązanie, które uzna się za najlepsze,
5. Rozważyć ponownie problem w kontekście prób, które podjęto, by sobie z nim poradzić. Jak ten problem wygląda obecnie?

106 C. McKenzie, *Doskonała kontrola stresu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1999, s. 19.

Niezwykle ważne jest danie sobie prawa do popełnienia błędu. Jeśli ktoś wymaga od siebie, aby każde działanie kończyło się sukcesem, stres będzie nieunikniony i bardzo silny. Nie oznacza to oczywiście przyzwolenia na nieodpowiedzialne działania, lecz zdrową równowagę między sumiennym wypełnianiem zadań a świadomością, że każdy ma prawo popełniać błędy, mieć gorsze dni czy też nie umieć wszystkiego.

Asertywność

Kontakty z innymi ludźmi potrafią być niezwykle stresujące. Szansę na zachowanie zdrowej równowagi w tych relacjach stanowi przyjęcie postawy asertywnej.

Asertywność oznacza wyrażanie własnego zdania oraz bezpośrednie wyrażanie emocji i postaw w granicach nienaruszających praw i psychicznego terytorium innych osób oraz własnych. Jest to umiejętność nabyta.

Taka postawa stanowi złoty środek pomiędzy agresją, przy której dba się o siebie, bez poszanowania innych osób, a uległością, w której spełnia się życzenia innych bez respektowania własnych.

Postawa asertywna znajduje zastosowanie w wielu sytuacjach. Poniżej opisano najczęstsze.

W przypadku proszenia kogoś o wyświadczenie przysługi¹⁰⁷:

- » Nie należy przeproszać zbyt wylewnie i się tłumaczyć .
- » Trzeba być bezpośrednim, wyrażać się zwięźle,
- » Nie usprawiedliwiać swojej prośby, ale podać jej prawdziwy powód. Nie wolno wykorzystywać przyjaźni ani dobroci drugiej osoby,
- » Należy uszanować prawo innych do mówienia „nie”; nie traktować odmowy osobiście.



W przypadku odmawiania komuś należy:

- » Odpowiadać jasno i krótko,
- » Mówić pewnie i spokojnie,
- » Unikać zwrotów „nie mogę”,
- » Nie usprawiedliwiać swojej odmowy, natomiast podać jej powód.

Asertywne odmawianie stanie się prostsze, jeśli zastosuje się poniższy schemat konstruowania zdania:

1. słowo „nie”,
2. czynność, której się odmawia,
3. uzasadnienie odmowy,
4. „złagodzenie odmowy” poprzez ofertę pomocy innego rodzaju (nie jest to konieczny element, jednak, zwłaszcza na początku stosowania tej techniki, osoby mogą czuć się lepiej, stosując zmiękczenie).

Przykład: „Nie (1) skataloguję za ciebie tych książek (2), ponieważ mam zbyt wiele własnej pracy (3). Jeśli zdążę, to po południu mogę Ci pomóc (4)”.

107 C. McKenzie, *Doskonała kontrola stresu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1999, s. 21.

Bardzo stresujące jest także bycie krytykowanym, zwłaszcza w sposób agresywny i ogólny. Najlepiej sobie z tym radzić, posługując się techniką konstruktywnego poszukiwania krytyki. Składa się ona z zaledwie dwóch elementów, co nie oznacza, że technikę tę łatwo stosuje się w praktyce.

1. Warunkowa zgoda na krytykę: „Być może masz rację, ale...”
2. Prośba o sprecyzowanie krytyki: „Co dokładnie masz na myśli?”

Za przykład zastosowania tej techniki niech posłuży poniższy dialog:

A: Pan zawsze wszystko zawala! Nigdy nie dotrzymuje Pan terminów!

B: Być może ma Pan rację, ale (1) o zawaleniu których spraw i terminów Panu chodzi? (2)

A: Chodzi mi o termin złożenia przez Pana raportu z oceny szkoleń w lipcu.

B: Tak. Ma Pan rację. Powinienem złożyć raport wczoraj. Będzie gotowy za godzinę.

Stres związany z wystąpieniem publicznym

Typową sytuacją wywołującą silny stres są wystąpienia publiczne. Poniższe wskazówki mogą być przydatne w redukcji napięcia z tym związanego:

- » Do wystąpień publicznych należy się przygotować. Znaczna część stresu może wynikać z obawy, że nie będzie wiadomo, co powiedzieć, dlatego niezbędne jest wcześniejsze przygotowanie treści wystąpienia.
- » W przypadku zdenerwowania myśl o tym, że inni to zdenerwowanie zauważą, stresuje człowieka jeszcze bardziej. Należy pamiętać, że w rzeczywistości większość osób nie dostrzega podenerwowania osoby występującej, ponieważ skupieni są na przekazywanych treściach.
- » Odświeżenie twarzy zimną wodą przed samym wystąpieniem orzeźwi i rozjaśni umysł.
- » Można wykonać ćwiczenia oddechowe i rozluźniające mięśnie.
- » Będąc przed audytorium, należy stać pewnie na obu stopach i uśmiechać się (ale nie w sposób wyraźnie sztuczny). Robi to dobre wrażenie na słuchaczach, dodaje większej pewności siebie i poprawia nastrój.

Sposoby ograniczania stresu

Stresu nie da się wyeliminować całkowicie. W pracy i w życiu zdarzają się sytuacje, z którymi nie można sobie łatwo poradzić, przynajmniej nie od razu. To, co można zrobić doraźnie, nim opanuje się umiejętność redukcji stresu, to skupić się na działaniach, które pozwolą opanować emocje.

Po pierwsze, pomimo trudnej sytuacji warto spróbować spojrzeć na nią z innej perspektywy i pomyśleć o niej bardziej pozytywnie. Zamiast przekonań negatywnych („to niemożliwe”, „ja nie potrafię”) dobrze jest użyć neutralnych („spróbuję”, „może się uda”), a najlepiej jednoznacznie pozytywnych („mogę”, „stać mnie na to”, „potrafię”, „chcę”). Nastawienie ma duży wpływ na poziom odczuwanego stresu.

Skutecznym sposobem redukcji stresu jest praca z oddechem. Zdenerwowanie spłyca oddech, więc, żeby się uspokoić, warto świadomie go spowolnić i zacząć oddychać głębiej. Wówczas uwagę skupia się na oddechu, oddalając tym samym od trudnej sytuacji.

Inną skuteczną metodą jest progresywna relaksacja Jacobsona¹⁰⁸. Służy ona zmniejszaniu napięcia mięśni, co przekłada się także na obniżenie napięcia nerwowego. Progresywną relaksację mięśni należy wykonywać najpierw na leżąco, potem na siedząco, a dopiero po jakimś czasie w innych, dowolnych już pozycjach. Technika ta polega na napinaniu po kolei grup mięśni (np. stopy, łydki, uda i dalej w górę). Napięcie należy utrzymać przez 10 sekund, a następnie rozluźnić mięśnie na 10-15 sekund. Łatwo zauważyć, że po silnym napięciu mięsień staje się bardziej rozluźniony niż wcześniej. W miejscach kontuzjowanych (stłuczenia, skręcenia itd.) należy zachować szczególną ostrożność, radząc się specjalisty.

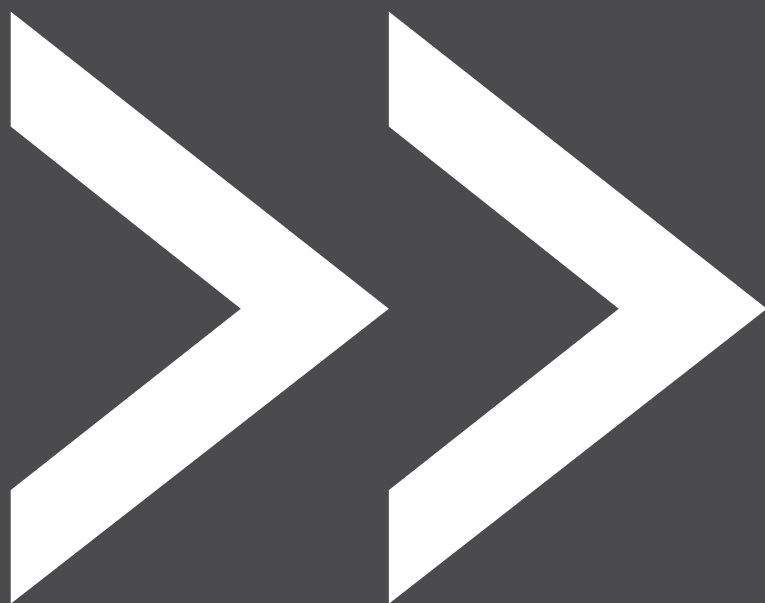
Relaksujący wpływ ma także rozluźnienie się w wygodnej, siedzącej pozycji z zamkniętymi oczami. Oczy można przykryć dodatkowo dłońmi, ale tak, żeby nie naciskać na gałki oczne, i przez dłuższy czas wpatrywać się w ciemność.



Czy wiesz?

- » Czym jest stres?
- » Jakie są oznaki fizyczne stresu?
- » Co to są stresory i jakie ich rodzaje się wyróżnia?
- » Co należy do najczęstszych czynników stresujących w miejscu pracy?
- » Na czym polega strategia rozwiązywania problemów?
- » Co to jest asertywność?
- » Jak można ograniczyć stres?

108 Na podstawie: http://www.seremet.org/kurs_relaksacji/jacobson.html.



>>22

Opracowywanie raportów ze szkoleń

Organizacja szkolenia nie kończy się wraz z przeprowadzonym szkoleniem. Często do obowiązków organizatora należy podsumowanie szkolenia w raporcie. Niniejszy rozdział szerzej opisuje to zagadnienie.

W tym rozdziale poznasz:

- » elementy, jakie powinien zawierać raport ze szkolenia,
- » korzyści i koszty sporządzania raportu ze szkoleń.

Coraz częściej organizator jest proszony o przygotowanie raportu ze szkolenia. Powody są najczęściej dwa:

- » sporządzenie raportu jest jednym z wymogów projektu, w ramach którego odbywa się szkolenie; zdarza się wówczas, że grantodawca określa wzór raportu,
- » sporządzenia raportu żąda instytucja zamawiająca szkolenie, wówczas często organizator musi sam zaproponować formę i treść raportu.

Cel sporządzania raportu

Przygotowanie raportu ze szkolenia może służyć różnym celom:

- » dokumentacji przebiegu szkolenia,
- » prezentacji wyników ewaluacji szkolenia,
- » zarządzaniu wiedzą o szkoleniach – raport zawiera materiały szkoleniowe,
- » zebraniu wniosków z przebiegu szkolenia w celu podjęcia działań naprawczych,
- » przepływowi informacji w grupie trenerów, szczególnie jeżeli program szkoleniowy składa się z sesji prowadzonych przez różnych trenerów – wówczas raport zawiera informacje na temat grupy, zakresu omawianych zagadnień, stopnia realizacji programu,
- » zebraniu informacji wyjściowych do planowania dalszych szkoleń.

Struktura raportu

Nie ma jednego uniwersalnego wzoru raportu. Można jednak wskazać pewne elementy, które powinny się w nim znaleźć.

Proponowana struktura raportu ze szkolenia

Wstęp	Krótką informacją, jakiego szkolenia raport dotyczy – temat szkolenia, skład i liczebność grupy, data i miejsce szkolenia, informacja o autorze raportu.
Krótką informacją o powodach zorganizowania szkolenia	Czy przed szkoleniem przeprowadzono analizę potrzeb szkoleniowych, jeżeli tak, to jakie były najważniejsze wnioski z analizy. Czy szkolenie było odpowiedzią na jakąś konkretną potrzebę lub sytuację?
Cel szkolenia wraz ze wskaźnikami osiągnięcia celu	W raporcie należy przytoczyć cele szkolenia wraz ze zdefiniowanymi wskaźnikami produktu i rezultatu. Przykład: wskaźnik produktu – 200 przeszkolonych osób; wskaźnik rezultatu – 80% uczestników szkolenia zalicza test wiedzy.
Program szkolenia	W raporcie należy przytoczyć w miarę szczegółowy program szkolenia. Jeżeli definiowane były cele poszczególnych sesji, dobrze jest, aby taki szczegółowy opis znalazł się w raporcie. Jeżeli na potrzeby szkolenia został napisany szczegółowy scenariusz – również powinien zostać zawarty w tym miejscu lub w załącznikach.
Krótki opis zastosowanych metod oraz informacją dotyczącą przekazanych uczestnikom materiałów szkoleniowych	Często taka informacja znajduje się w scenariuszu szkolenia. Należy wykazać związek pomiędzy analizą potrzeb szkoleniowych i celem szkoleń a zastosowanymi metodami.
Opis zastosowanych metod oceny	Informacja o typie zastosowanej oceny: czy była to ocena wrażeń bezpośrednio po szkoleniu, czy ocena zdobytych przez uczestników umiejętności/wiedzy, czy na przykład ocena odroczonej przydatności nabytej wiedzy/umiejętności.
Krótki opis grupy	Ten fragment raportu powinien przygotować trener, zamieszczając uwagi na temat jednorodności, dynamiki grupy, informacji, co się udało zrealizować, a czego zrealizować się nie udało. Jeżeli jakieś cele nie zostały osiągnięte lub partie materiału niezrealizowane, trener powinien podać przyczyny takiej sytuacji.
Wskaźniki osiągnięcia celów	Jeżeli jakkolwiek wskaźnik nie został osiągnięty, należy podać przyczyny.
Opracowane wyniki ocen szkolenia	Oprócz danych należy zamieścić komentarz.
Rekomendacje	W rekomendacjach należy zawrzeć wnioski dotyczące dalszych szkoleń z tego samego tematu, np. kolejnych stopni zaawansowania, ewentualnie zmian tego samego szkolenia realizowanego dla kolejnych grup.
Załączniki	Załączniki mogą zawierać: » pełny scenariusz trenerski, » materiały szkoleniowe, » oryginały lub kopie list obecności, dzienników trenerskich, nieopracowanych ankiet, potwierdzeń otrzymania materiałów, » wzory ankiet ewaluacyjnych.

Korzyści i koszty związane z przygotowaniem raportu

Opracowanie raportu ze szkolenia niesie ze sobą zarówno korzyści, jak i pewne koszty, które trzeba ponieść.

Do głównych korzyści z przygotowania raportu można zaliczyć:

- » Zebranie pełnej informacji o szkoleniu – może służyć jako element budowania zasobu wiedzy instytucji szkoleniowej, szczególnie jeżeli prowadzi ona pełną dokumentację szkolenia,
- » Zebranie i opracowanie wniosków z oceny, które mogą być podstawą do opracowania dalszych planów szkoleniowych,
- » Uzyskanie podstawy do odtworzenia przebiegu szkolenia lub składu grupy szkoleniowej.
- » Uzyskanie istotnego narzędzia zarządzania wiedzą w grupie trenerów – szczególnie jeśli nie mamy możliwości osobistego spotkania trenerów, raport pozwala na przekazywanie sobie informacji.

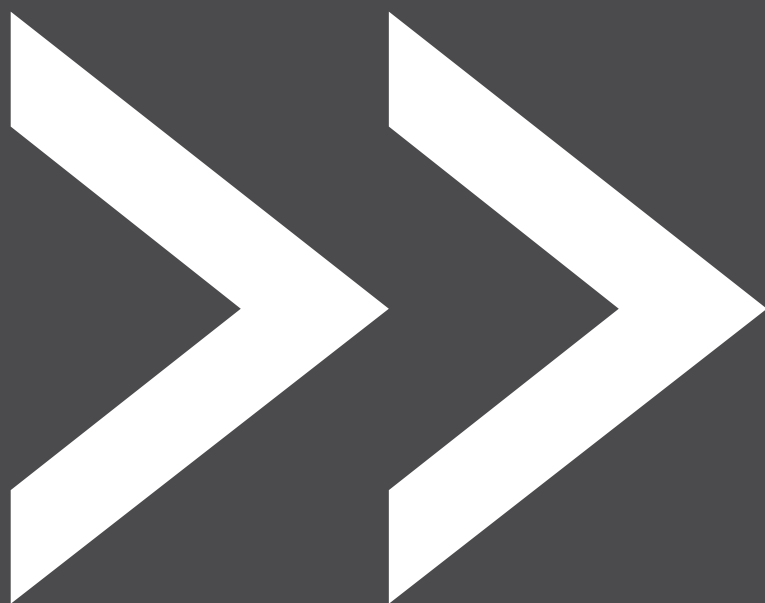


Czy wiesz?

- » W jakim celu sporządza się raport ze szkolenia?
- » Jakie elementy powinien zawierać raport ze szkolenia?
- » Jakie korzyści niesie opracowanie raportu ze szkolenia?

Nakłady, które ponosi organizator przy sporządzaniu raportu, to m.in.:

- » czas potrzebny do przygotowania opracowania,
- » nakłady finansowe, zwłaszcza, kiedy trenerzy będą opracowywali szczegółowe opisy.





Bibliografia

1. Aronson E., Wilson T., Akert R., Psychologia społeczna. Serce i umysł, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2007.
2. Babbie E., Badania społeczne w praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
3. Boydell T., Leary M., Identyfikacja potrzeb szkoleniowych, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
4. Bramley P., Ocena efektywności szkoleń, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
5. Brown R., Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
6. Frame J.D., Zarządzanie projektami w organizacji, Wig – Press, Warszawa 2001.
7. Frankfurt-Nachmias C., Nachmias D., Metody badawcze w naukach społecznych, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
8. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
9. Heerkens G.R., Jak zarządzać projektami, Wydawnictwo RM, Warszawa 2003.
10. Jolles R.L., Jak prowadzić seminaria i warsztaty. Zostań profesjonalnym szkoleniowcem, One Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
11. Katzenbach J.R., Smith D.K., Siła zespołów wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji, Oficyna ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
12. Kirkpatrick D.L., Ocena efektywności szkoleń, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2001.
13. Kossowska M., Sołtysińska I., Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
14. Kotler P., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
15. Kozłowska B., Królikowski J., Szczęsny P., Telepraca – Poradnik dla gminnych centrów informacji, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006 (publikacja wydana w ramach projektu: Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców).
16. Kozłowska B., Szczęsny P., Zarządzanie projektami w administracji publicznej, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2005 (publikacja wydana w ramach projektu: Szkolenia Generalne dla członków Korpusu Służby Cywilnej).
17. Kunasz M., Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań, Studia i materiały, Wydział Zarządzania UW, nr 1, 2006.

18. Lilley R., Jak radzić sobie z trudnymi ludźmi, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.
19. Łodygowska E., Rajewska K., Psychologia kontaktu z klientem, KAW, Warszawa 2001.
20. McKay M., Davis M., Fanning P., Sztuka skutecznego porozumiewania się, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
21. Mignus N., Zarządzanie projektami, Wydawnictwo Helion, 2002.
22. Oyster C.K., Grupy, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań 2002.
23. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
24. Poradnik dla trenerów, Ogólnopolski Program Szkoleniowy dla Samorządów (komponent B-3 PAOW), Program Aktywizacji Obszarów Wiejskich, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej
25. Protard O., Szigeti P.A., Savoir-vivre na usługach twojej firmy, Wydawnictwo Sorbog, Warszawa 1993.
26. Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., Marketing. Pierwsza polska edycja, Dom Wydawniczy ABC, 1998.
27. Rae L., Efektywne szkolenie. Techniki doskonalenia umiejętności trenerskich, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
28. Rae L., Planowanie i projektowanie szkoleń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
29. Silberman M., Metody aktywizujące w szkoleniach, Wolters Kluwer, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
30. Strelau J. (red.), Psychologia. Podręcznik akademicki, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. Gdańsk 2007.
31. Supernat J., Instytut Nauk Administracyjnych, Uniwersytet Wrocławski, Wykład: Wykresy Gantta, źródło: www.supernat.pl/wyklady/plk/i_8_2_Wykresy_Gantta.doc
32. Sznajder A., Sztuka promocji, czyli jak najlepiej zaprezentować siebie i swoją firmę, Press sp. z o.o., Warszawa 1993.
33. White R., Reklama, czyli co to jest i jak się ją robi, Business Press sp. z o.o., Warszawa 1998.
34. Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. kodeks cywilny (Dz.U. z 1964 r. nr 16, poz. 93 z późn. zm.).
35. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (tekst jednolity Dz.U. z 2007 r. nr 223, poz. 1655).

