

POTRZEBY I CELE SZKOLENIOWE

Szkolenie musi być procesem dobrze przemyślanym i odpowiednio zaprojektowanym.

Szkolenie składa się z:

- badania i analizy potrzeb szkoleniowych,
- projektowania procesu,
- realizacji szkolenia,
- ewaluacji szkolenia.

Badanie potrzeb i celów jest nieodłącznym elementem tego modelu.

3 poziomy badania potrzeb

1. Poziom stanowiska pracy:

Analiza ta, skupia się na analizie zadań (identyfikacji zadań oraz identyfikacji wiedzy, umiejętności i zachowań) i prowadzić ma do ustalenia, czego powinien nauczyć się uczestnik szkolenia, aby wykonywać pracę bardziej efektywnie. Kluczowe pytania: Jakie zadania będą realizowane? Jakie kompetencje: wiedza, umiejętności, postawy wymagane są lub będą w najbliższej przyszłości?

2. Poziom indywidualny (osobowy):

Warunkiem dokonania analizy osobowej jest skupienie się na pojedynczym uczestniku. Szczegółowo określone wymagania kompetencyjne pozwalają również na cenę poziomu kompetencji pracownika. Dla poszczególnych uczestników szkolenia organizacja przygotowująca szkolenie może porównać poziom kompetencji każdego z nich z poziomem wymaganym i odpowiednio do tego dostosować plan szkoleniowy. Kluczowe pytania: Jaki jest poziom wykonania zadań przez kursanta? Które składniki kompetencji uczestnik szkolenia powinien rozwijać? Kto potrzebuje szkolenia? Czy uczestnicy są gotowi do szkolenia?

3. Poziom organizacji jako całości:

Dokonując analizy indywidualnej jak i analizę na poziomie stanowiska pracy, firma uzyskuje informację zwrotną na temat poziomu kompetencji każdego pracownika, a także ogólnego poziomu kompetencji w firmie. Pozwala to na analizę potrzeb szkoleniowych na poziomie całej organizacji, opartej na analizie luki szkoleniowej. Powiązanie modelu kompetencji ze strategią organizacji pozwala również na odzwierciedlenie tego poziomu w planach szkoleniowych.

Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych umożliwia zobaczenie, jakie mamy luki wiedzy naszych kursantów, umożliwia także wskazanie kierunku rozwoju wiedzy i umiejętności uczestników szkolenia. Badanie potrzeb koncentruje się na diagnozowaniu rozbieżności między stanem obecnym a tym, który zakładamy. Dobrze zidentyfikowane potrzeby pozwalają dobrze wyznaczyć cele szkoleniowe.

Badanie potrzeb szkoleniowych prowadzone jest w celu:

- podjęcia decyzji, kiedy i jakie szkolenie należy przeprowadzić;
- poznania i dostosowania do uwarunkowań i oczekiwań organizacji;
- poznania motywacji, postaw, wiedzy, umiejętności i zachowań uczestników;
- bardziej efektywnego wykorzystania czasu szkolenia;
- łatwiejszego skonkretyzowania celów oraz oczekiwań zgłaszanych przez zleceniodawcę;
- zmotywowania przyszłych uczestników szkolenia do aktywnego udziału nastawionego na wymierne efekty;
- stworzenie rzetelnych podstaw do badania efektywności i skuteczności szkolenia.

Najczęściej stosowanymi narzędziami badawczymi w procesie rozpoznawania oraz analizy potrzeb szkoleniowych są m.in.:

- wywiad bezpośredni (badanie opinii),
- badania ankietowe,
- techniki socjometryczne (socjodram, obserwacja uczestnicząca, mystery shopping),
- opis stanowiska,
- testy,
- analiza wtórnych źródeł informacji (prasa branżowa, foldery, raporty, wyniki analiz z przeprowadzonych wcześniej audytów),
- obserwacja lub symulacja,
- studium przypadku,
- arkusz diagnostyczny.

Koncepcja S.M.A.R.T.

S.M.A.R.T. - koncepcja formułowania celów w dziedzinie planowania, będąca zbiorem pięciu postulatów dotyczących cech, którymi powinien się charakteryzować poprawnie sformułowany cel.

Cele kursu (szkolenia) powinny być SMART, czyli:

Specific	szczegółowe	możliwie jak najbardziej szczegółowe
Measurable	mieralne	aby można było porównać stan nabytej wiedzy i umiejętności ze stanem przed rozpoczęciem szkolenia
Achievable	realistyczne	nie powinno się stawiać za wysoko poprzeczki
Relevant	istotne	treści podawane w trakcie szkolenia i realizowane ćwiczenia powinny być ważne z punktu widzenia potrzeb uczestników
Time boundet	osadzone w czasie	należy określić jasno, co uczestnik będzie wiedział lub co będzie potrafił zrobić po zakończeniu szkolenia

Źródło:

Rae Leslie, 2006, Szkolenia w Polsce w 2006 – Kompendium Nowoczesnej Firmy 1/2006, Planowanie i projektowanie programów szkoleniowych.

Zgodnie z akronimem, tworzącym nazwę koncepcji, sformułowany cel powinien być:

- **Prosty** - jego zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinno być jednoznaczne i nie pozostawiające miejsca na luźną interpretację;
- **Mierzalny** - a więc tak sformułowany, by można było liczbowo wyrazić stopień realizacji celu, lub przynajmniej umożliwić jednoznaczną "sprawdzalność" jego realizacji;
- **Osiągalny** - inaczej mówiąc realistyczny; cel zbyt ambitny podkopuje wiarę w jego osiągnięcie i tym samym motywację do jego realizacji;
- **Istotny** - cel powinien być ważnym krokiem naprzód, jednocześnie musi stanowić określoną wartość dla tego, kto będzie go realizował;
- **Określony w czasie** - cel powinien mieć dokładnie określony horyzont czasowy w jakim zamierzamy go osiągnąć.

Określanie celów koncepcją S.M.A.R.T. jest również używane w metodykach wychowawczych organizacji harcerskich. Sformułowany cel powinien być:

- **Szczegółowy** - zawierający konkretny przekaz;
- **Mierzalny** - aby można było go zmierzyć, czyli liczbowo wyrazić jego realizację;
- **Atrakcyjny** - aby nie był nudny oraz wzbudzał ciekawość i chęć do działania;
- **Realistyczny** - aby był możliwy do osiągnięcia;
- **Terminowy** - aby był określony czasowo.

Istnieje wersja rozszerzona koncepcji **S.M.A.R.T. - S.M.A.R.T.E.R.:**

- **'E':** "exciting" (ang. ekscytujący) - cel powinien być ekscytujący, w żadnym wypadku nie powinien on być obojętny osobie go ustanawiającej; cel ekscytujący motywuje do osiągnięcia go;
- **'R':** "recorded" (ang. zapisany) - zapisanie celu spełnia kilka funkcji: nie zapomnimy o nim, zapisanie motywuje do jego osiągnięcia - w razie trudności czy ogarniającego nas lenistwa nie można udawać, że cel nigdy nie istniał, gdy jest zapisany.

Znaczenie koncepcji S.M.A.R.T.

Koncepcja S.M.A.R.T. pomaga w prawidłowym wyznaczaniu celów, co z kolei zwiększa szansę na osiągnięcie tych celów. Wyznaczanie celów w ten sposób wymaga dogłębnego zanalizowania tego, co chcemy osiągnąć a tym samym, osiągnięcie tak wyznaczonego celu zapewni nam większą satysfakcję, gdyż będzie to dokładnie to, czego naprawdę zamierzaliśmy dokonać.