http://dx.doi.org/10.18778/8088-614-8.11

Aleksandra Mateńko*

Znaczenie innowacyjnych metod szkolenia pracowników we współczesnych organizacjach

Streszczenie: w niniejszym artykule omówiono takie zagadnienia, jak: szkolenia pracowników oraz ich wpływ na funkcjonowanie organizacji, innowacja i innowacyjność. Zilustrowano ich wzajemną zależność oraz wskazano efekty, jakie mogą osiągnąć organizacje dzięki wprowadzaniu innowacji do szkoleń pracowników.

Szkolenia są ważne dla rozwoju zarówno organizacji, jak i jej pracowników. Stanowią niemalże namacalny dowód tego, że zasoby ludzkie w przedsiębiorstwach to jeden z najistotniejszych elementów przyczyniających się do sukcesu firmy. W gospodarce opartej na wiedzy szkolenia pracowników są jedną z najważniejszych metod, dzięki którym organizacje mogą wciąż się doskonalić. Wprowadzanie innowacji do szkoleń jest potrzebne, by efektywność uczenia się rosła.

Słowa kluczowe: innowacje, szkolenia, wiedza, rozwój, gospodarka oparta na wiedzy.

Wstęp

Problematyka innowacji w połączeniu z uczeniem osób dorosłych jest niezwykle istotna, gdyż w gospodarce opartej na wiedzy, w której funkcjonują dzisiejsze organizacje, to właśnie zasób posiadanych przez firmę informacji w dużym stopniu kształtuje jej przewagę konkurencyjną na rynku. W konsekwencji organizacjom coraz bardziej zależy na pozyskaniu pracowników mających wiedzę oraz tych, którzy chcą tę wiedzę pogłębiać [Sloman, 1997: 11]. Innowacyjne metody szkoleń pracowników są nierozerwalnie związane z postępem technologicznym, coraz wyższą świadomością społeczeństwa na temat efektywnego uczenia się, zmieniającymi się wymaganiami pracodawców wobec pracowników oraz

* Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, studia licencjackie.

zmieniającymi się uwarunkowaniami społeczno-kulturowymi. Szkolenia odgrywają również dużą rolę w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi; jednym z podstawowych założeń tej koncepcji jest nieustanny rozwój pracowników [Wachowiak, 2004: 575]. Podczas innowacyjnych szkoleń wiedza jest przekazywana przystępnie i efektywnie. Dzięki innowacjom szkolenia nie są nużące, niektóre z nich ucząc, jednocześnie bawią. Innowacjami często są techniki, które wspierają proces nauki, tak by wiedza była jak najlepiej przyswajalna.

Rola szkoleń pracowników w organizacji

Gospodarka oparta na wiedzy to taka, w której jednym z głównych i najważniejszych zasobów jest posiadanie informacji oraz dostęp do nich. Zjawisko to pojawiło się już w latach 80. XX wieku. Wtedy właśnie zaczęto doceniać rolę edukacji, która miała być podstawą wzbogacania się społeczeństwa w wiedzę zapewniającą szybszy rozwój gospodarki danego państwa. Pojawienie się i zakorzenienie na świecie gospodarki opartej na wiedzy miało niebywały wpływ na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw. Gospodarka przemysłowa, opierająca się na masowej, seryjnej produkcji artykułów zaczęła odchodzić do lamusa. Organizacje musiały radykalnie zmienić sposób funkcjonowania oraz zarządzania, by nadążyć za nieuniknionymi zmianami społeczno-gospodarczymi, a tym samym utrzymać się na rynku. Wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu organizacji zaczęła rosnąć również świadomość tego, że zwiększenie umiejętności i wiedzy pracowników decyduje o sukcesie firmy.

Szkolenie to „działanie mające na celu uzupełnienie lub pogłębienie wiedzy, kształtowanie umiejętności oraz odpowiednich postaw pracowników" [Wachowiak, 2004: 575]. Definicja wskazuje, że zjawisko szkolenia idealnie odpowiada wymaganiom stawianym przez gospodarkę opartą na wiedzy. Dzięki rozwijaniu wiedzy i umiejętności oraz wykorzystywaniu ich w praktyce pracownicy mogą nieustannie wnosić do firmy nową wartość, dzięki czemu konkurencyjność organizacji rośnie. Według Kocha szkolenie jest „(…) bardzo ważnym czynnikiem sukcesu firmy czy gospodarki narodowej" [Koch, 1997]. Szkolenia stanowią formę edukacji pozaformalnej, tzn. są realizowane „(…) poza programami kształcenia i szkoleniami prowadzącymi do uzyskiwania kwalifikacji" [Szmidt, 2015: 135]. Oznacza to, że dopiero suma przebytych szkoleń może ułatwić zdobycie nowych kwalifikacji, natomiast pojedyncze szkolenia pomagają w rozwijaniu wiedzy i umiejętności.

Z pojęciem szkoleń pracowników wiąże się również zagadnienie zarządzania wiedzą. Wiedza jest najważniejszym zasobem firmy, a upowszechnianie jej np. poprzez szkolenia i wykorzystywanie jej w odpowiedni sposób prowadzi do realizacji celów przedsiębiorstwa [Koch, 1997: 301]. W organizacjach uczących się jednym z głównych elementów składowych jest wiedza, gdyż dzięki niej utrzymują się one na rynku. Dla organizacji kluczową wartość stanowią zasoby ludzkie. Dzięki odpowiedniemu doborowi oraz przeprowadzaniu właściwych szkoleń zmieniają się postawy pracowników, poszerza się ich wiedza oraz umiejętności, które są potrzebne do osiągania przez nich wymaganych efektów. Właściwie przeprowadzone szkolenie daje przedsiębiorstwu szansę na zniwelowanie liczby błędów popełnianych przez zatrudnionych. Dzięki temu firma oszczędza czas, który przeznaczyłaby na poprawianie pomyłek; oraz pieniądze, które musiałaby zapłacić pracownikowi za czas poświęcony na naprawianie błędów. Inwestowanie w poszerzanie wiedzy oraz rozwijanie umiejętności personelu potrzebnych do funkcjonowania organizacji zapewnia przedsiębiorstwu maksymalizację zysków i podnosi jego konkurencyjność [Huk, Eichstadt, 2009: 25]. Przeprowadzanie szkoleń może wpłynąć pozytywnie na wizerunek firmy zarówno w jej otoczeniu, jak i w wewnętrznych strukturach. Potencjalni pracownicy, którzy mogą wnieść do przedsiębiorstwa wysokiej jakości pracę, chętniej podejmą współpracę z firmą, która troszczy się o rozwój kompetencji i umiejętności zatrudnianych osób. Jeżeli firma wspiera rozwój zatrudnionych, może zatrzymać najlepszych pracowników, którzy mają istotny wpływ na jej funkcjonowanie i rozwój.

Szkolenia są czynnikiem motywującym dla pracowników. Dzięki szkoleniom pracownicy mogą być bardziej zaangażowani w pracę, a tym samym realizować cele firmy. Zdarza się, że pracownicy nieuświadamiający sobie aspiracji organizacji uważają wykonywanie swoich obowiązków za bezcelowe, co prowadzi do wypalenia zawodowego. Pracownik staje się wówczas nieefektywny. Szkolenia pomagają zapobiegać tego rodzaju sytuacjom. Szkolenia pracowników częściowo zaspokajają potrzebę samorealizacji, mogą wpływać na tworzenie się nowych, wyróżniających kompetencji pośród zasobów ludzkich, które wcześniej nie zostały odkryte. Bywają też bodźcem dla pracowników do dalszego, już samodzielnego rozwoju. To wartość dla firmy – nie będzie musiała sama inwestować, zrobi to pracownik.

Atmosfera panująca w organizacji również ma szansę się polepszyć, gdyż uczestniczący w szkoleniach pracownicy mogą zyskać poczucie, że firma dba o ich rozwój [Dajczak, Kijewska, 2008]. Uczestnicy szkolenia, pracując w zespole, mogą nawiązać relacje, które wzmocnią organizację

od wewnątrz i stworzą atmosferę sprzyjającą powstawaniu nowych rozwiązań, efektywnej pracy oraz sprawniejszemu realizowaniu celów przedsiębiorstwa. Więzi, które nawiążą się podczas pracy zespołowej, mają szansę zniwelować liczbę konfliktów między pracownikami.

Przeprowadzanie odpowiednich szkoleń może przyczynić się do znacznego wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa. Dzięki nim pracownicy zdobywają odpowiednią wiedzę, opanowują techniki i umiejętności kreatywnego myślenia, co zapewnia więcej innowacyjnych rozwiązań oraz tworzenie nowych, lepszych idei. Wiedza, którą pracownicy zdobywają podczas szkoleń, może być zbliżona lub identyczna z wiedzą pracowników innych firm działających w konkurencyjnej branży. Sposób jej wykorzystania bywa jednak zupełnie inny w poszczególnych organizacjach, a to z kolei stanowi zalążek niekonwencjonalnych rozwiązań.

Dzięki szkoleniom pracownicy uczą się wyciągać wnioski oraz analizować różne sytuacje dotyczące interesów firmy i procesów w niej zachodzących. Łatwiej jest im też zaakceptować zmiany w organizacji i w nich uczestniczyć, dzięki czemu firmy są bardziej elastyczne w stosunku do nadchodzących przemian. Pracownicy stają się mniej oporni na nieuniknione zmiany, gdyż szkolenie ich do tego przygotowuje – nie jest to dla nich nowe, szokujące zjawisko. W trakcie warsztatów lub wykładów mogą zostać przeprowadzone ćwiczenia, podczas których uczestnicy analizują nowe koncepcje planowane w firmie i przewidują, co się wydarzy, jeśli organizacja podejmie takie działanie. Dzięki temu firma może zyskać dodatkowe opinie oraz uwagi na dany temat od osób, które dobrze znają organizację, ponieważ w niej pracują. Podczas szkoleń odbywają się ćwiczenia, dzięki którym uczestnicy wzmacniają umiejętność właściwej komunikacji, co wzmaga chęć podejmowania dialogu i dyskusji w umiejętny, profesjonalny sposób. W trakcie treningów grupowych wartością dodaną do treści merytorycznych może być nauka aktywnej pracy w zespole.

Uczestnictwo w szkoleniach pracowników to również okazja do przerwania nieuniknionej rutyny dnia pracy. Dzięki odbywającym się w firmie szkoleniom przerwany zostaje codzienny plan pracy, pojawia się nowy element w starych obowiązkach. Dzięki wdrożeniu zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie pracodawca może przełamać rutynę i wprowadzić nowości, które przyczynią się do bardziej wydajnego funkcjonowania organizacji.

Determinantą skuteczności procesu szkolenia jest osoba trenera. To od niego zależy, jakie informacje trafią do uczestników, jakie ćwiczenia praktyczne zostaną wykonane, czy szkolenie będzie interesujące i prowadzone w przystępny sposób.

W modelu tzw. drabiny kompetencji, która określa poziom wiedzy i umiejętności trenera, wyróżnia się cztery rodzaje kompetencji trenerskich. Trener nieświadomy kompetencji nie wie, że jest niekompetentny (np. nie ma wystarczającej wiedzy lub nie potrafi prowadzić szkolenia). Trener świadomy niekompetencji zdaje sobie sprawę, że ma niedobór wiedzy lub umiejętności w danej dziedzinie. Trener ze świadomością kompetencji dzięki swoim działaniom posiadł większe umiejętności i jest świadomy metod, które stosuje w pracy. Ostatni typ trenera to taki, któremu nie sprawia trudności prowadzenie szkoleń i który ma bardzo wysokie kompetencje. Jest to najwyższy szczebel w omawianym schemacie. Trener znajdujący się na ostatnim etapie ma duże doświadczenie w prowadzeniu szkoleń i bogatą wiedzę, której efektywne przekazywanie nie stanowi dla niego żadnego problemu [Rae, 2006: 27].

Na skuteczność szkoleń oddziałują bariery mogące wystąpić w komunikacji pomiędzy trenerem a uczestnikami szkolenia. W znacznym stopniu utrudniają one przyswajanie wiedzy, a tym samym negatywnie wpływają na jakość szkolenia i poprawianie się wyników pracy pracowników. Wyróżnia się cztery grupy barier w komunikacji. Pierwszą jest język, czyli umiejętność formułowania zrozumiałych wypowiedzi zarówno przez trenera, jak i uczestników szkolenia. Dzięki odpowiedniemu doborowi słownictwa uczestnicy szkolenia oraz trener mogą uniknąć nieporozumień związanych z przekazywaniem i odbiorem treści prezentowanych podczas szkolenia. Drugą barierą jest sposób mówienia – najczęściej dotyczy to trenera. Istotne jest, żeby słowa pasowały do tego, w jaki sposób trener się zachowuje, żeby znał się na tym, o czym mówi, i wystrzegał się traktowania grupy z góry. Kolejną barierą są czynniki psychologiczne oddziałujące na odbiorców, np. przymuszenie kogoś do udziału w szkoleniu, nieśmiałość słuchacza, która paraliżuje go, gdy musi zabrać głos podczas szkolenia, różne statusy w organizacji – pracownicy mogą niechętnie wyrażać szczere opinie w obecności przełożonych. Ostatnią barierą jest środowisko, czyli wpływ na uczestników takich zjawisk, jak np. hałas, nieodpowiednia temperatura, zbyt mało przerw. Czynniki środowiskowe są barierą, którą można zniwelować. Wystarczy, że trener będzie obserwował zachowania grupy i odpowiednio na nie reagował [Rae, 2006: 200–202].

Skuteczność wykorzystanej metody szkoleń powinna zostać poddana pomiarowi na czterech poziomach: reakcji, wiedzy, zachowań i rezultatów [Czapla, 2011: 71]. Mierzy się jakość szkolenia pod względem merytorycznym, tzn. czy jego treść została zrealizowana zgodnie z założeniami, czy zapewnione zostały materiały szkoleniowe oraz jak przebiegała organizacja szkolenia. Mierzenie poziomu wiedzy ma wykazać, jakie są merytoryczne efekty przeprowadzonych zajęć. Pomiar poziomu zachowań

daje odpowiedź, czy i w jakim stopniu wiedza i umiejętności zdobyte na szkoleniu są wykorzystywane w praktyce. Pomiar rezultatów to badanie tego, jakie korzyści odniosła organizacja z zainwestowania kapitału w podniesienie kwalifikacji pracowników [Czapla, 2011: 75]. Dzięki kompleksowemu podejściu do oceny szkolenia wiarygodność wyniku końcowego jest bardzo wysoka. Zaprezentowana powyżej metoda oceny szkolenia to proces długofalowy i wysoce zaawansowany, gdyż wymaga bieżącego monitorowania zmian zachodzących tuż po zakończeniu zajęć i po upływie dłuższego czasu.

Innowacyjność w działalności szkoleniowej

Kiedyś szkolenia kojarzyły się ze sztywną, uniwersalnie obowiązującą formą, mianowicie: na sali szkoleniowej słuchacze siedzieli zazwyczaj na wprost trenera, który był ekspertem w danej dziedzinie szkoleniowej i przez kilka godzin opowiadał o konkretnym zagadnieniu. Takie szkolenia często były mało efektywne, a materiał na nich omawiany musiał być raz jeszcze powtarzany przez uczestników. Teraz wiedza dotycząca funkcjonowania ludzkiego umysłu jest coraz większa (np. wiemy, jak długo dorosły człowiek może się skupić) i do tego są dostosowywane szkolenia. Nowoczesna gospodarka opiera się na wiedzy, a bycie firmą konkurencyjną wynika z umiejętnego zastosowania tej wiedzy. „Pracodawcy współzawodniczą ze sobą w pozyskiwaniu i zatrzymywaniu pracowników dysponujących wiedzą" [Sloman, 1997: 11]. Oznacza to, że zasoby ludzkie stają się coraz cenniejsze dla przedsiębiorców. Naprzeciw takim wymaganiom wychodzą innowacyjne formy szkoleń. Innowacje w szkoleniach to przełomowe, nowe, niekonwencjonalne rozwiązania w metodach i technikach przekazywania wiedzy.

Innowacje w szkoleniach opierają się na założeniach aktywizującego podejścia do przekazywania wiedzy. W procesie nauczania ważny jest uczeń, jego tempo pracy, tok rozumowania, sposób, w jaki najprzystępniej zdobywa wiedzę. Czynnikiem odróżniającym takie podejście od tradycyjnego jest wzmożona aktywizacja uczestników szkolenia. Mają oni doświadczać, wykonując określone ćwiczenia, popełniać błędy, dyskutować, a nawet eksperymentować z danym zagadnieniem. „Gdy wiedzę zdobywa się w trakcie działania, nie ma rozbieżności między tym, co się wie, a tym, co się robi" [Pfeffer, Sutton, 2002: 31]. Aktywizujące podejście do nauczania jest zalecane zazwyczaj w pracy z dorosłymi [Kozak, Łaguna, 2009: 22–23]. Umożliwia ono wprowadzanie innowacyjnych metod w szkoleniach pracowników. Innowacje mogą przejawiać się na różnych etapach szkolenia. Innowacyjny może być pomysł na wystrój

sali szkoleniowej i stworzenie odpowiedniej atmosfery (np. dekoracja pomieszczenia nawiązująca do tematu szkolenia i odtwarzanie muzyki w trakcie trwania ćwiczeń), pomysł na przygotowanie materiałów szkoleniowych, pomysł na strój trenera, a nawet uczestników szkolenia. Podczas szkolenia może być niewątpliwie mnóstwo innowacyjnych pomysłów, jednak nie należy zapominać o głównym celu wprowadzania innowacji do nauczania: stworzeniu możliwości bardziej efektywnego uczenia się.

Pisząc o roli innowacji w szkoleniach pracowników, nie sposób pominąć opcji wykorzystania najnowszych technologii jako metody przekazywania wiedzy. Przykładowo e-learning „(…) jest najczęściej kojarzony z nauczaniem, w którym stroną przekazującą wiedzę i egzaminującą jest komputer, dlatego przyjęło się nazywać tę formę nauki *distance learning*, w którym nie ma fizycznego kontaktu z nauczycielem" [Learning.pl]. Ta forma szkolenia wymaga od uczestnika jedynie dostępu do komputera oraz internetu, a czas i miejsce edukacji są dowolne. Podobnym przykładem wykorzystania nowych technologii w szkoleniach pracowników są audiobooki. Cały materiał szkoleniowy zawarty jest w formie przygotowanej do odsłuchu np. na komputerze lub w telefonie. Pracownicy mogą uczestniczyć w takich szkoleniach o dowolnej porze, w dowolnym miejscu, a także powracać do treści, które były dla nich niezrozumiałe, dowolną liczbę razy. Ta forma nauczania pozwala także przełożonym na monitorowanie postępów zdobywania wiedzy przez pracowników.

Przykładem innowacyjnych rozwiązań w szkoleniach pracowników jest idea grywalizacji. Grywalizacja to forma uczenia się poprzez granie, zawiera zarówno elementy rozrywki, jak i nauki. Dzięki temu, że uczestnik szkolenia gra, bierze udział w przeprowadzanym szkoleniu. Ta forma nauczania pobudza emocje szkolonych, co ułatwia zapamiętywanie, pozwala też na popełnianie błędów i eksperymentowanie. Przykładem firmy, która szkoliła pracowników metodą grywalizacji, jest Grupa PZU. W tym celu stworzono platformę Inspiratorium Menedżer 2.0, dzięki której kadra menedżerska Grupy PZU miała rozwijać swoje kompetencje przywódcze. Z pomocą specjalnie zaprojektowanej gry uczestnicy szkolenia mogli zdobywać wiedzę poprzez zabawę i z poczuciem dobrowolnego samokształcenia swoich umiejętności (metoda rozwoju pull). Efekty tego przedsięwzięcia były takie, że po upływie 2 miesięcy od uruchomienia platformy korzystała z niej połowa grupy docelowej, dla której została stworzona. Liderzy wspomnianego projektu uważają, że odnieśli sukces, wprowadzając tak innowacyjne rozwiązanie do swojego systemu szkoleń pracowników [Gamfi.pl].

Terapię prowokatywną, której twórcą jest Farrelly, wykorzystują coache, trenerzy, terapeuci oraz doradcy. W Polsce jest to jedna z nowszych

metod prowadzenia szkoleń. Polega na udzielaniu porad, wskazówek, pomocy w sposób prowokatywny. „Terapia prowokatywna mówi, że ludzie są bardziej odporni, niż może się to wydawać. Ludzie noszą w sobie o wiele więcej stanowczości, siły i poczucia humoru, niż można sądzić, kiedy mówią o swoich problemach. Potrafią wiele wytrzymać" [Hollander, Wijnberg, 2008: 14]. Istotne jest, by osoba prowadząca szkolenie nie uważała uczestników za osoby z wyjątkowymi poglądami czy problemami, a ich doświadczenia przyjmowała za uniwersalne. „W podejściu prowokatywnym jest kładziony nacisk na to, jak bardzo jesteśmy tacy sami" [Hollander, Wijnberg, 2008: 13]. Coach lub trener prowadzący spotkanie przerywają klientom, podają niezobowiązujące przykłady z własnego doświadczenia, a także pokazują, że problemy, z którymi borykają się jego klienci, są nieznaczące. Prowokowanie uczestników szkolenia do różnych, często nieprzyjemnych oraz bolesnych przemyśleń, a także przeżywania skrajnych emocji ma pobudzić wykorzystywanie przez klientów swobody myślenia. Szkolenia czy sesje coachingowe prowadzone w nurcie prowokatywnym nie są jednak przygnębiające. Zarówno trener, jak i uczestnicy bardzo dużo się śmieją, by niwelować narastające napięcie wynikające z rozmów o problemach.

Szkolenia inscenizowane to kolejny przykład innowacyjnych rozwiązań mających podnieść efektywność uczenia się dorosłych. Polegają one na odgrywaniu przez wszystkich lub części uczestników szkolenia scen powiązanych z problematyką spotkania. Scenki są często nagrywane po to, aby ich uczestnicy mogli je obejrzeć, przeanalizować i wyciągnąć wnioski. Dzięki inscenizacji uczestnicy mogą nie tylko lepiej zrozumieć temat, lecz również zaobserwować, w jaki sposób oni sami i inni reagują w danej sytuacji, a następnie podzielić się swoimi spostrzeżeniami. Posłużenie się metodą inscenizacji podczas szkolenia ułatwia uczestnikom zastąpienie postaw niepożądanych pożądanymi [Aleksandrzak, 2015].

Metodą szkoleń zaliczaną do grupy innowacyjnych jest tzw. myślenie wizualne. Roam, autor książki *Narysuj swoje myśli*, definiuje myślenie wizualne jako „(…) wykorzystywanie umiejętności widzenia – zarówno faktycznego, jak i korzystania z wyobraźni – w celu identyfikowania pomysłów, do których nie da się dotrzeć innymi drogami, szybkiego i intuicyjnego opracowywania tych pomysłów, a następnie przedstawiania ich innym ludziom w taki sposób, aby ci po prostu je »złapali«" [Tomaszewski, 2013]. Myślenie wizualne ma ułatwiać rozwiązywanie problemów oraz upraszczać prezentowanie informacji. Metoda ta polega na rysowaniu, poczynając od map myśli, a kończąc na najprostszych obrazkach składających się np. jedynie z kółek i kresek. Wizualne porządkowanie informacji pomaga precyzować myśli, wizje czy pomysły. Z tej metody może korzystać każdy, bez względu na to, czy umie rysować czy nie.

Myślenie wizualne jest skuteczną metodą kreowania, tworzenia, uczenia się i rozwiązywania problemów, gdyż wykorzystuje partie mózgu odpowiadające za emocje oraz kreatywność. Używa się go w wielu dziedzinach biznesu oraz nauki (tworzenie diagramów, wykresów, map myśli, interfejsów) [Tomaszewski, 2013].

Dzięki innowacyjnym formom szkoleń uczenie się pracowników staje się bardziej efektywne: potrzebują mniej czasu na zrozumienie i przyswojenie danego zakresu wiedzy, gdyż podczas szkolenia zostaje użytych więcej bodźców wpływających na uczących się. Szkolenia pracowników oparte na innowacjach są ciekawsze od tych, w których trener posługuje się podstawowymi schematami nauczania. Innowacyjne szkolenia mogą również przyczynić się do szybszego zdobycia wiedzy poprzez silniejsze, praktyczne doświadczanie omawianych zagadnień, gdyż podczas ćwiczeń nierzadko wykorzystywane są zadania wywołujące silne emocje u uczących się.

Doświadczenie szkoleniowe firmy Vibematters

Firma Vibematters to kreatywna agencja reklamowa. Przygotowuje projekty graficzne – zarówno kompleksowe, całych linii produktowych czy też kompletnej identyfikacji wizualnej, jak i pojedynczych rzeczy: magazynów informacyjnych, katalogów, plakatów, ulotek, wizytówek, a także teczek czy folderów. Vibematters dostosowuje środki wyrazu do określonych grup docelowych, dba o spójność materiałów wychodzących z firm klientów i przygotowuje dostarczone materiały do druku. Agencja pracuje kreatywnie – stwarza projekty od podstaw, łącznie z treścią merytoryczną, albo buduje przekaz na podstawie sugestii klienta [Vibematters.com]. Oprócz działań marketingowych firma szkoli pracowników dużych i małych firm oraz studentów Uniwersytetu Łódzkiego.

Wojciech Kurzyk, współzałożyciel Vibematters, to trener specjalizujący się w szkoleniach dotyczących szeroko pojętej komunikacji, obsługi klienta, obsługi klienta na targach i motywacji. Jest laureatem kilku wyróżnień literackich, publikował swoje artykuły m.in. w „Tyglu Kultury", przygotowuje wywiady dla prasy oraz przed kamerami [Vibematters.com]. Kurzyk był prelegentem podczas Łódzkiego Powstania Witalnego 3.0, które odbyło się w marcu 2016 r. Vibematters jest współorganizatorem szkoleń serii NetworKING odbywających się na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Przygotowała spotkania m.in. z Karolem Okrasą (temat: budowa marki osobistej), dyrektor

Andel's Hotel Łódź Anną Olszyńską i wicedyrektor Katarzyną Szymańską, jedną z najbardziej doświadczonych osób w Polsce z zakresu kryzysowego PR, byłą dziennikarką TVP, Anną Garwolińską.

Celem indywidualnego wywiadu pogłębionego przeprowadzonego z właścicielem firmy Wojciechem Kurzykiem było określenie roli, jaką odgrywają szkolenia w organizacji i wśród pracowników oraz funkcji innowacji w szkoleniach. Zdaniem respondenta szkolenia spełniają funkcję motywacyjną oraz wiążą pracowników z organizacją na poziomie profesjonalnym. Dają więcej motywacji w codziennej pracy. Pokazują, że można nauczyć się pracować z innymi osobami bez względu na uprzedzenia czy na to, jak się układają sympatie wobec grupy. To silne narzędzie jednoczenia, ale pod szyldem profesjonalizmu.

Respondent podał szereg korzyści, dla których opłaca się firmom organizować szkolenia, m.in.: do przedsiębiorstwa po odbytym szkoleniu powraca zmotywowany pracownik, który zyskał świadomość, czym jest profesjonalizm, a sama organizacja zdobywa sporą wiedzę teoretyczną i praktyczną. Gdy szkolenie jest warsztatem, firma zyskuje konkretne rozwiązania i narzędzia. Co więcej, można zaobserwować, jak grupa pracowników jednoczy się w imię profesjonalizmu.

Szkolenia w firmach coraz częściej mają charakter jednostkowy, np. szkolenia z medytacji, taniego latania. Takie szkolenia nie wnoszą wiedzy istotnej dla organizacji, ale dają dużo pracownikowi – pozwalają mu się rozwijać, co oznacza, że organizacja troszczy się o niego nie tylko na płaszczyźnie zawodowej. Szkolenia często przełamują niepewność siebie pracowników. Na co dzień pracownicy zazwyczaj nie są proszeni o zabranie głosu, nikt nie pyta ich o zdanie, a podczas szkoleń mogą wypowiedzieć się na forum. Może się zdarzyć, że pracownik do tej pory anonimowy w firmie okazuje się osobą bardzo ciekawą. Jeżeli w szkoleniu uczestnicy prezes, to pracownicy mogą go lepiej poznać. Efektywność szkolenia zależy od tego, czego oczekuje organizacja.

Z doświadczenia firmy Vibematters, która prowadzi szkolenia w korporacjach i w szkołach, wynika, że w tej chwili najbardziej efektywną formą jest warsztat, tzn. przekazywanie wiedzy przez prowadzącego w formie ćwiczeń. Firmy zgłaszające do organizacji, której współwłaścicielem jest Kurzyk, często same proszą, aby przeprowadzić dla nich szkolenie w formie warsztatu. Poza tym warsztat jest bardzo wygodną formą dla samego prowadzącego, gdyż może on już w trakcie szkolenia sprawdzić, ile pracownicy się nauczyli. Podczas praktycznych ćwiczeń wykonywanych przez szkolonych najlepiej widać, które umiejętności zostały już opanowane, a nad którymi trzeba jeszcze popracować. Po warsztacie trener wie dokładnie, z jaką wiedzą i umiejętnościami uczestnicy wychodzą. Co istotne, forma warsztatowa zakłada rozmowę między

trenerem i uczestnikami. Dzięki temu szkoleniowiec ma kontrolę nad tym, czy wszystko jest zrozumiałe, czy może jednak musi pewne zagadnienie wytłumaczyć w inny sposób lub doprecyzować, co np. w przypadku wykładu jako formy szkolenia jest utrudnione.

Respondent stwierdził, że innowacje w szkoleniach wiele osób definiuje jako przekazywanie wiedzy w nowy sposób. Kurzyk zgodził się z twierdzeniem, że można coś starego powiedzieć po nowemu. Dodał jednak, że innowacyjność może być też postrzegana jako najnowsza porcja wiedzy z danego obszaru i że w swojej firmie stara się wprowadzać innowacje na jeszcze innej płaszczyźnie. Próbuje upowszechnić zwyczaj, by podczas szkolenia uczestnicy otrzymywali tzw. totem. Totem to materialna rzecz (np. figurka), która ma przypominać uczestnikowi o odbytym szkoleniu i o tym, czego się wtedy nauczył. Pomysł narodził się w USA. W Stanach Zjednoczonych odbyło się szkolenie dotyczące motywacji, pokazujące osobom nieśmiałym, jak wyjść do ludzi. Uczestnicy szkolenia dostali małe trupie czaszki zrobione z papierowej masy. Na sali szkoleniowej znajdował się stół, na którym leżało wiele różnych ozdób: cekiny, nitki, koraliki itp. Pod koniec tego trudnego, psychologicznego szkolenia dotyczącego wychodzenia ze strefy komfortu, dowiadywania się prawdy o sobie uczestnicy zostali poproszeni o ozdobienie czaszek, które otrzymali na początku. Powstały ciekawe, kreatywne projekty. Uczestnicy zanieśli te czaszki do domów jako symbol swojej odwagi, tego, że na szkoleniu, na którym pozostałe osoby były dla nich obce, udało im się podzielić się swoimi tajemnicami i niekomfortowymi informacjami na swój temat. Kurzyk entuzjastycznie odnosi się do pomysłu, by po szkoleniu uczestnikowi nie zostawał jedynie notes i długopis, ale totem, który będzie przypominał, czego uczestnik dokonał podczas spotkania.

Innowacją może być również miejsce szkolenia, jednak wybierając je, trener powinien zachować ostrożność. Może się bowiem zdarzyć, że uczestnicy lepiej zapamiętają, że świetnie bawili się na szkoleniu przeprowadzanym w Wieliczce, niż samą treść szkolenia. Innowacją w szkoleniach dla pracowników jest również zdaniem Kurzyka włączenie do nich elementów wartościowych dla rozwoju osobistego pracowników, niekoniecznie nawet związanych z tym, czym zajmują się w pracy. To niezwykle ciekawy element, gdyż poza rozwojem kwalifikacji pracowniczych uczestnicy szkolenia rozwijają i poznają samych siebie. Ktoś, kto projektuje szkolenie, powinien pomyśleć o uczestnikach nie tylko jako o pracownikach, lecz również jako o jednostkach.

Respondent uważa również, że innowacją jest posiadanie w ofercie szkoleń bezdyskusyjnie przydatnych. Przykładowo szkolenie pt. *Bądź*

szczęśliwy w życiu nie dla wszystkich będzie użyteczne. Ktoś może odpowiedzieć: „Przecież jestem szczęśliwy, nie potrzebuję takiego szkolenia". Inaczej będzie, gdy ta sama firma zaoferuje szkolenie uczące, w jaki sposób tanio latać po świecie, na którym uczestnik dowie się, jak kupić bilet do Nowego Jorku za 300 złotych. Nie można powiedzieć, że jest to wiedza, którą ludzie powszechnie mają i z niej korzystają. Zdaniem Kurzyka, gdyby zestawić szkolenia o szczęściu i o tanich lotach, dużo więcej osób zapisałoby się na szkolenie o tanich lotach, ponieważ jest ono bardziej praktyczne i mierzalne. W odczuciu respondenta innowacje można postrzegać jako szkolenie, które jest bezdyskusyjnie potrzebne.

Kurzyk uważa, że nie ma ograniczeń w zakresie wprowadzania innowacji w szkoleniach. Nawet szkolenia nastawione na zdobywanie wysoce praktycznych umiejętności mogą zawierać element innowacyjności. Dla unaocznienia opisywanego zjawiska respondent posłużył się przykładem szkoleń z księgowości. Wiedza przekazywana podczas szkoleń jest praktyczna, a samo szkolenie to szkolenie tzw. kierunkowe. Gdyby on sam dostał zlecenie, żeby przeprowadzić szkolenie z księgowości, starałby się wprowadzić do niego element innowacyjny, np. chciałby zmienić opinię ludzi, że takie szkolenie zawiera w sobie jedynie komponenty ścisłej wiedzy. Kurzyk zapytałby zlecającego przeprowadzenie szkolenia, czy księgowi, których zatrudnia, są tak samo dobrze wykwalifikowani w zakresie księgowości jak w budowaniu relacji z klientem. Jeśli nie, drugą częścią szkolenia byłoby przekazanie wiedzy, w jaki sposób nawiązywać i podtrzymywać owe relacje. Kurzyk jest pewien, że niewiele szkoleń dla księgowych zawiera taki przekaz. Respondent uważa, że taki zabieg jest również swego rodzaju innowacją. W zasadzie każde szkolenie, jakie klient sobie zażyczy, może być wzbogacone w element innowacyjności.

Respondent uzupełnił omawiane zagadnienie w następujący sposób: „Dla organizacji innowacyjne szkolenia są szansą na pokazanie pracownikom, iż traktuje ich ona nie tylko jako ważny aspekt funkcjonowania firmy, lecz również iż troszczy się o nich jako o jednostki. Pracownicy organizacji powinni być bardzo zadowoleni ze szkoleń, jeżeli szkolenie ma dwa komponenty: przekazuje wiedzę potrzebną w pracy i wiedzę dla nich jako jednostki, która przyda im się w życiu". Poziom innowacyjności szkolenia zależy oczywiście od potrzeb szkoleniowych, które wskazuje pracodawca, oraz od tego, jaką ma wiedzę o tym, czego jego pracownicy potrzebują się nauczyć, by organizacja działała bardziej efektywnie.

Zlecając szkolenie, powinno się rozumieć, czym dla organizacji będzie innowacyjność w nauczaniu jej pracowników i w jaki sposób wpły-

nie to na cele, które chce się osiągnąć. Jeżeli innowacyjność w szkoleniach pojmuje się jako najlepsze w danym momencie szkolenie dla siebie, to każda firma powinna mieć innowacyjne szkolenia, a nie tylko te firmy, które w swoich działaniach są innowacyjne. Kurzyk wyróżnił dwa źródła inspiracji do szkoleń. Czasami realna sytuacja w życiu obnaża fakt, że ktoś nie potrafi się zachować. Trener widzi w tym potencjał, zauważa miejsce na dołożenie wiedzy i pokazanie ludziom, że są nieprofesjonalni, a mogliby być. Czasami widzi, że ktoś nie ma narzędzia, by poradzić sobie z daną sytuacją. Drugie, nieocenione źródło inspiracji to internet, który dostarcza wiedzy, co dzieje się na rynku szkoleniowym nie tylko w Polsce, ale też na świecie. Jest mnóstwo ciekawych szkoleń, które skłaniają Kurzyka do myślenia o tym, w jaki sposób to, czego się dowiedział, można przełożyć na polskie realia i wykorzystać w szkoleniach.

Podsumowanie

Na podstawie wywiadu przeprowadzonego z respondentem oraz danych z literatury można wysnuć wniosek, że pojęcia „innowacyjność" i „innowacyjne szkolenia" są definiowane bardzo podobnie. Definicje innowacji w literaturze przedmiotu odnoszą się do kreacji nowych zjawisk, reformy, a także udoskonalenia dotychczas obwiązujących norm i prawidłowości. Kurzyk, praktyk wdrażania innowacji w szkoleniach, definiuje je jako podawanie wiedzy w nowy sposób oraz jako najnowszą porcję wiedzy z danej dziedziny. Innowacyjne szkolenia rozpatrywane ze strony teoretycznej określane są w literaturze jako przełomowe, nowe, niekonwencjonalne rozwiązania w metodach i technikach przekazywania wiedzy, a opierają się na aktywizującym podejściu do przekazywania wiedzy. Kurzyk definiuje je podobnie, dodając, że włączenie do szkolenia elementów wartościowych dla rozwoju osobistego pracowników również jest w jego odczuciu innowacyjnym szkoleniem pracowników.

BIBLIOGRAFIA

Aleksandrzak K. (2015), *Metoda inscenizacji na szkoleniach*, http://teczka.pl/edukacja/Metoda-inscenizacji-na-szkoleniach (dostęp: 18.05.2017).

Czapla T.P. (2011), *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Dajczak K., Kijewska K. (2008), *Rola szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej", nr 12.

Gamfi.pl, *Grywalizacja w szkoleniach – inspiratorium menedżerów Grupy PZU*, http://b2b.gamfi.pl/pl/textpage/szkolenia,62.html (dostęp: 18.05.2017).
Hollander J., Wijnberg J. (2008), *Coaching prowokatywny*, Metamorfoza, Wrocław.
Huk K., Eichstadt M. (2009), *Zarządzanie wiedzą a inne koncepcje zarządzania. Problemy integracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
Koch R. (1997), *Słownik zarządzania i finansów*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
Kozak A., Łaguna M. (2009), *Metody prowadzenia szkoleń*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
Learning.pl, http://www.learning.pl/ (dostęp: 18.05.2017).
Pfeffer J., Sutton R.I. (2002), *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
Rae L. (2006), *Efektywne szkolenie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
Sloman M. (1997), *Strategia szkolenia pracowników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Szmidt Cz. (2015), *Współczesne problemy zarządzania i ekonomii*, Poltext, Warszawa.
Tomaszewski T. (2013), *Myślenie wizualne*, http://productvision.pl/2013/myslenie-wizualne/ (dostęp: 18.05.2017).
Vibematters.com, http://vibematters.com/ (dostęp: 18.05.2017).
Wachowiak P. (2004), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa.

THE IMPORTANCE OF INNOVATIVE TRAINING METHODS FOR EMPLOYEES IN MODERN ORGANIZATIONS

SUMMARY

This article discusses issues such as employee training and its impact on the functioning of the organization, innovation and innovativeness. It illustrates their interdependence and shows the effects that organizations can achieve by introducing innovations to employee training.

Trainings are important for the development of both the organization and its employees. They constitute almost tangible proof that human resources in businesses are one of the most important factors to contributing the company's success. In a knowledge economy, employee training is one of the most important methods thanks to which organizations can continue to improve. Incorporating innovation into training is essential for learning effectiveness to grow.

Keywords: innovation, training, knowledge, development, knowledge-based economy.