

Renata Winkler

Katedra Zachowań Organizacyjnych

Projektowanie i przygotowanie szkoleń komunikacyjnych

1. Wprowadzenie

Przetrwanie i rozwój organizacji w znacznej mierze warunkuje posiadana przez nią zdolność do przeprowadzania wewnętrznych przeobrażeń, które pozwalają na adaptowanie się przez nią do zaistniałych warunków rynkowych w sposób umożliwiający wykorzystywanie pojawiających się szans. W literaturze przedmiotu podkreślana jest, w związku z powyższym, zarówno potrzeba rozwijania kompetencji i (lub) kwalifikacji pracowników zatrudnionych w organizacji, jak i potrzeba kształtowania u personelu swoistej otwartości na dokonywanie zmian (por. [Kosakowska, Sołtysińska 2002, s. 15–16]). Niebagatelną rolę w realizacji zarówno pierwszego, jak i drugiego celu przypisuje się przy tym szkoleniom, czyli działaniom mającym na celu „uzupełnienie lub pogłębienie wiedzy, kształtowanie umiejętności oraz odpowiednich postaw pracowników” [*Leksykon zarządzania* 2004, s. 575]. Szkolenia pomagają zaistnieć zmianie, ponieważ prowadzą do modyfikacji posiadanej przez pracowników wiedzy, umiejętności i postaw. Dzięki szkoleniom możliwe staje się zrozumienie pewnych zjawisk i zależności, poznanie właściwych sposobów bądź schematów postępowania w określonych sytuacjach oraz zdobycie w kontrolowanych, bezpiecznych warunkach niezbędnego doświadczenia. Prowadzi to w efekcie do ukształtowania się u szkolonych osób pewnych dyspozycji co do ich prawdopodobnych zachowań w odniesieniu do określonych sytuacji, w tym również sytuacji dla nich nowych. Nawet w przypadku gdy z punktu widzenia osób biorących udział w szkoleniu nie wnosi ono nowych czy też oryginalnych treści, zmiana następuje z uwagi na wydobycie, nazwanie i uporządkowanie już posiadanej przez uczestników wiedzy. Tym samym szkolenia – w szczególności te, które nie tylko implikują zmianę, ale też same za nią podążają – przygotować mogą organizację do sprostania wyzwaniom różnorodnego rodzaju. Niemniej,

choć nikt w sposób otwarty nie neguje potrzeby szkoleń, w obrębie części organizacji w dalszym ciągu pozostają one niedoceniane. Dotyczy to w szczególności szkoleń komunikacyjnych. Do niedawna powszechnie można było zetknąć się z przekonaniem, że treningi tego rodzaju nie stanowią niezbędnego elementu zasadniczego trzonu szkoleń w organizacji, a jedynie interesującą alternatywę dla jego uzupełnienia. Jest to prawdopodobnie konsekwencją tego, że określenie i zmierzenie wpływu procesu komunikowania się na wyniki przedsiębiorstwa jest niezwykle trudne. Ponieważ jednak realizacja procesów komunikowania się pozostaje w ścisłej zależności z uzyskiwaniem, kreowaniem, wydobywaniem, utrwalaniem, kodyfikowaniem, transferowaniem i redukcją wiedzy (por. [Dziuba 2000, s. 59]), jak również z uwagi na fakt, że „komunikacyjne błędy” stanowią przeszkodę dla uzyskania rzeczywistego zaangażowania się pracowników w działania podejmowane przez organizację i obniżają efektywność wykorzystania złożonych form ich współdziałania i kooperacji w obrębie organizacji – sytuacja ta powoli ulega zmianie. Z tego też względu zamiarem autorki jest przedstawienie zasad projektowania i przygotowania szkoleń komunikacyjnych.

2. Skuteczne szkolenie – główne przesłanki

Jak dowodzi praktyka, by szkolenie mogło spełnić wyznaczoną rolę i umożliwić uzyskanie oczekiwanych rezultatów, wskazane jest, by w procesie jego przygotowania i realizacji spełnione zostały pewne określone warunki:

- program szkolenia winien odpowiadać specyficznym potrzebom określonego podmiotu gospodarczego,
- szkolenie powinno zyskać poparcie ze strony kierownictwa,
- szkolenie należy ukierunkować na nabywanie i rozwijanie przez pracowników określonego rodzaju kompetencji,
- techniki szkoleniowe winno się dobierać, uwzględniając indywidualny profil poszczególnych uczestników szkolenia,
- program szkolenia powinien zostać domknięty,
- w codziennej praktyce przedsiębiorstwa powinien zostać wypracowany pewien system wzmacniania efektów szkoleniowych.

W odniesieniu do punktu pierwszego, informacje dotyczące przykładowo: wielkości udziału rynkowego organizacji, specyfiki prowadzonej przez nią działalności (w tym szerokości asortymentu, jakości produktów lub usług), poziomu technologicznego czy też posiadanego przez organizację dostępu do kapitału – posiadają istotną wartość z punktu widzenia przygotowania szkolenia. Umożliwiają bowiem w procesie diagnozy i analizy obszarów problemowych występujących w obrębie organizacji, ocenę ich rodzaju, rozmiaru i rangi. Właściwe rozpoznanie w tym względzie stanowi z kolei warunek niezbędny dla właściwego rozpoznania orga-

nizacyjnych potrzeb szkoleniowych – z uwzględnieniem organizacyjnego, zawodowego, jak też indywidualnego poziomu tych potrzeb (por. [Łaguna 2004, s. 64]) – a zatem również sprecyzowania celów, zakresu merytorycznego i właściwej dla rodzaju celu, któremu ma służyć, skali szkolenia (por. [Rae 2004, s. 12]).

Kolejny wymóg sprowadza się do tego, by szkolenie zyskało pełne poparcie ze strony kierownictwa [Koonce 2001, s. 22]. Szkolenie nie może być traktowane przez menedżerów jako zagrożenie lub czynnik utrudniający funkcjonowanie organizacji. Wskazane jest, by było postrzegane jako szansa dla dalszego jej rozwoju. Doprowadzić należy tym samym do takiej sytuacji, w której kierownictwo nie tylko dostrzegać będzie sens przygotowania i przeprowadzenia konkretnych szkoleń, ale też:

- zadeklaruje zainteresowanie jego wynikami,
- wykaże troskę o zabezpieczenie stosownych dla jego realizacji środków (tak w aspekcie zasobów finansowych, jak i czasowych),
- zaangażuje się w proces jego przygotowania i realizacji,
- podejmie działania ukierunkowane na zapewnianie właściwego poziomu jego jakości.

Powszechnie wśród kadry menedżerskiej musi stać się przy tym też przekonanie, że szkolenie i rozwój personelu powinny mieć charakter ciągłego procesu, a nie pojedynczego zdarzenia – i że w związku z tym nie można oczekiwać, iż zorganizowanie pojedynczego warsztatu bądź kursu pozwoli na natychmiastową poprawę efektywności pracy. Co więcej, poparcie i zaangażowanie w szkolenie kierownictwa nie pozostaje bez znaczenia dla przeciwdziałania wystąpieniu oporu ze strony pracowników (względnie minimalizowania jego skutków) – tego, w jakim stopniu angażują się oni w szkolenie oraz jakie efekty w wymiarze praktycznym szkolenie przyniesie.

By szkolenia mogły zagwarantować przygotowanie czynnika ludzkiego do sprawnego funkcjonowania w nowych warunkach, powinny zostać ukierunkowane przede wszystkim na nabywanie i rozwijanie przez pracowników określonego rodzaju kompetencji. Kwestię tę podniesiono w postulatcie trzecim. Wymóg ten determinowany jest zasadniczo tym, że sama odizolowana wiedza (jaką można przekazać w ramach szkolenia) stosunkowo szybko ulega dewaluacji. Co więcej, przy obecnym tempie zmian, w ostatecznym rozrachunku najbardziej poszukiwaną umiejętnością okazuje się zdolność do pozostania elastycznym i przystosowywania się do nowych warunków. Tym samym z punktu widzenia organizacji najbardziej uzasadnione pozostaje nabywanie i rozwijanie kompetencji – obejmujące obok przekazywania wiedzy deklaratywnej (widzieć, „co”) i proceduralnej (widzieć, „jak”, i potrafić) również kształtowanie postawy związanej z gotowością do wykorzystania na rzecz organizacji posiadanej wiedzy i umiejętności (por. [Kossakowska, Sołtysińska 2002, s. 14]).

Potrzeba ukierunkowania szkolenia na nabywanie i rozwijanie przez pracowników określonego rodzaju kompetencji rodzi z kolei wymóg dobierania technik szkoleniowych stosownie do indywidualnego profilu poszczególnych uczestników szkolenia – w szczególności prezentowanego przez daną jednostkę stylu uczenia się oraz posiadanej przez nią wiedzy i doświadczenia [Rae 2004, s. 15]. Zwalczając należy tym samym pokutujące w dalszym ciągu w organizacjach nieuzasadnione domniemanie, że można opracować uniwersalny kurs odpowiedni dla każdej osoby i każdej grupy pracowników. Co za tym idzie, w sytuacji, w której szkolenie kierowane jest do dużej liczby osób, uzasadnienie znajduje opracowanie i wprowadzenie pewnej procedury selekcyjnej dla potrzeb wyodrębnienia i kompletowania docelowych grup szkoleniowych, tak by właściwie dostosować formy i program szkolenia do profilu każdej grupy z osobna. Należy przy tym zadbać o to, by dla potrzeb szkolenia sięgać po najlepsze, sprawdzone wzorce i formy szkoleń, zakładające czynne uczestnictwo pracowników w kursie. Treść programów szkoleniowych winna przy tym nadążać za zmianami warunków funkcjonowania podmiotów – co oznacza zarazem, że w przypadku pojawiania się nowych potrzeb programy szkoleń należy uzupełniać, rozwijać i modyfikować, jak również (w miarę rozwoju potrzeb) opracowywać i wprowadzać nowe.

Ostatecznie należy uwzględnić potrzebę domknięcia programu szkolenia (por. [Kossakowska, Sołtysińska 2002, s. 16]) oraz postulat wypracowania pewnego systemu wzmacniania efektów szkoleniowych w codziennej praktyce przedsiębiorstwa. Jeżeli chodzi o „domykanie” cyklu szkoleń, istotne jest, by raz przygotowany proces szkoleniowy tworzący pewną całość, został domknięty. Przerwanie i zaniechanie kontynuacji podjętego procesu szkoleniowego nie tylko może uczynić efekty szkolenia nieprzewidywalnymi, ale też nawet może w znacznym stopniu obniżyć poziom motywacji u pracowników. Wskazane jest przy tym wypracowanie praktyki oceniania szkoleń – zarówno po ich przeprowadzeniu, jak i w trakcie procesu ich realizacji. Jeżeli z kolei zostanie zaniedbane utrwalanie efektów szkolenia, to z dużym prawdopodobieństwem osoby przeszkolone pozostawione same sobie nie będą w stanie przewyciężyć utartych mechanizmów funkcjonowania w organizacji. W rezultacie nastąpi powrót do stanu poprzedzającego szkolenie.

Wskazane wymogi posiadają ogólny, ramowy charakter i jako takie mogą zostać odniesione do dowolnego typu szkoleń. W obrębie każdego z wymienionych postulatów możliwe jest doprecyzowanie zaleceń bardziej szczegółowych. Jak się jednak wydaje, bez uznania znaczenia powyższych, trudno mówić o wypracowaniu dobrej praktyki przygotowania szkoleń w organizacji.

3. Założenia projektowania, przeprowadzania i oceny szkoleń komunikacyjnych

Projektowanie szkolenia wymaga:

- dokonania oceny sytuacji panującej w organizacji,
- w kontekście tej oceny zdiagnozowania rodzaju i rangi pojawiających się problemów,
- rozpoznania priorytetów szkolenia,
- wyznaczenia w kontekście ustalonych priorytetów celów szkolenia,
- określenia, kto będzie odpowiadał za realizację szkolenia,
- doboru treści szkolenia i technik jego realizacji.

W przypadku projektowania szkoleń komunikacyjnych ocenę sytuacji należy przeprowadzić w możliwie holistyczny sposób. Ponieważ proces komunikowania się znajduje się u podstaw wszystkich innych procesów organizacyjnych (por. [Murphy, Peck 1980, s. 4; Dervitsiotis 2002, s. 1088]), posiada stosunkowo najszerszy z nich zakres oddziaływania. Równocześnie jednak – z uwagi na jego specyfikę – jego wpływ nie podlega w bezpośredni sposób wyrażeniu ilościowemu. Tym samym rozpoznanie wyłącznie profilu organizacji nie umożliwi zebrania informacji wystarczających do właściwej oceny sytuacji. Z tego względu należy poddać analizie nie tylko strukturę danej organizacji, ale też:

- ilość i rodzaj powiązań, jakie występują pomiędzy poszczególnymi jej jednostkami,
- typy realizowanych w jej ramach procesów,
- kierunki ich przebiegu,
- liczbę i charakter ich uczestników.

Nie można przy tym zaniedbać oceny zapotrzebowania informacyjnego każdego z uczestników wyodrębnionych procesów, tak z uwagi na charakter informacji niezbędnych do umożliwienia realizacji przydzielonych im działań, form tych informacji, jak i możliwych źródeł ich pozyskiwania.

Następnie opierając się na analizie danych uzyskanych z oceny sytuacji należy zidentyfikować obszary problemowe, uwzględniając ich rodzaj, rangę oraz przyczyny ich wystąpienia. W przypadku obszarów warunkowanych przez czynniki natury wewnętrznej niezbędne jest ustalenie, jakie komunikacyjne błędy i (lub) niedociągnięcia (niewłaściwe zachowania) można zaobserwować ze strony pracowników – oraz dokonanie oceny, w jakim zakresie błędy te:

- determinowane są wadliwym zaprojektowaniem struktury organizacji lub jej procesów,
- pozostają zależne do braków w kwalifikacjach bądź kompetencjach zatrudnionego personelu,

– stanowią następstwo obecnych pomiędzy zatrudnionymi napięć, konfliktów lub uprzedzeń.

Jak wynika z powyższego wywodu, pełna analiza potrzeb szkoleniowych w wielu przypadkach okazać się może nie tylko żmudnym, ale i kosztownym procesem. Niemniej, jak podkreśla M. Łaguna, „przygotowanie szkolenia z pominięciem etapu badania potrzeb prowadzi do pozornych tylko oszczędności”, ponieważ „opracowywane są wtedy programy, które choćby były bardzo interesujące, mogą nie usprawnić w żaden sposób funkcjonowania firmy i jej pracowników” [Łaguna 2004, s. 61]. Wyłącznie dotarcie do prawdziwych przyczyn pojawiających się problemów umożliwić może ich rozwiązanie.

Po przeprowadzeniu powyższych działań należy wyznaczyć priorytety szkoleń i po ich rozpoznaniu określić w ich kontekście cele szkolenia. Wskazane jest, by wyznaczenie priorytetów nastąpiło przy współpracy projektujących szkolenie osób z kadrą menedżerską organizacji. Ustalić należy:

- co powinno ulec zmianie,
- na jakich rezultatach w tym zakresie zależy organizacji (jakie są oczekiwania),
- jakie środki (tak w aspekcie finansowym, jak i czasowym) mogą zostać przeznaczone dla potrzeb realizacji tych oczekiwań.

Dodatkowo określić należy, jaką wiedzę, umiejętności i postawy prezentują potencjalni uczestnicy szkolenia (w tym celu pomocne może się okazać wykorzystanie takich technik, jak: obserwacja, rozmowa, ankieta diagnostyczna, metoda grup nominalnych). Dzięki temu możliwe bowiem staje się precyzyjnie określenie celów szkolenia odpowiadającego realnym potrzebom potencjalnych jego uczestników. Wyznaczając cele, należy sprecyzować zarówno cel główny, jak i cele poboczne. Postuluje się przy tym, by zostały one utrwalone w formie pisemnej (por. [Rae 2004, s. 91–92]). Dobrze sformułowany cel powinien nie tylko zostać sformułowany w sposób zrozumiały i jednoznaczny, ale też umożliwiać w późniejszym okresie ocenę skuteczności samego szkolenia. Należy tym samym określić [Rae 2004, s. 88]:

- co uczestnicy szkolenia powinni dzięki niemu uzyskać (jaką wiedzę lub umiejętności nabyć),
- czemu służyć ma nabyta przez nich wiedza lub umiejętności,
- co pozwoli ocenić, czy i w jakim stopniu nabyli oni nowe kompetencje,
- w jakim przedziale czasu możliwe stanie się osiągnięcie tych założonych celów.

W końcu należy określić zakres merytoryczny szkolenia, kto, w jakiej formie, z użyciem jakich technik powinien przygotować i przeprowadzić szkolenie. Uwzględnić przy tym należy nie tylko rodzaj potrzeb szkoleniowych, ale też:

- to, czy firma dysponuje kadrami trenerską i jakie kompetencje kadra ta posiada,
- liczbę osób, które kwalifikują się do programu szkoleniowego,
- profil indywidualny tych osób,
- fundusz czasu i zasobów pieniężnych przeznaczony dla potrzeb realizacji szkolenia.

Szkolenie może zostać opracowane i zrealizowane samodzielnie przez pracowników organizacji, przy współpracy z konsultantami i trenerami zewnętrznymi lub przez firmę szkoleniową. Przy czym z uwagi na specyfikę tego typu szkoleń uzasadnione wydaje się powierzenie realizacji szkolenia firmie trenerskiej. Po pierwsze, skonstruowanie programu szkoleń pod kątem oczekiwań i potrzeb danej jednostki wymaga pewnego doświadczenia. Po drugie, przeprowadzanie szkoleń komunikacyjnych wymaga od prowadzącej szkolenie kadry dość specyficznych kompetencji. Tak jedno, jak i drugie zagwarantować może doświadczona firma szkoleniowa. Co więcej, jeżeli szkoleniem należy objąć bardzo nieliczną grupę pracowników lub z pewnych względów warto zrezygnować ze szkoleń zamkniętych, skorzystać można z szerokiego wachlarza szkoleń otwartych, które znajdują się w ofercie firm szkoleniowych (tabela 1).

Jeżeli chodzi o kolejność form i technik, należy podkreślić, że w przypadku szkoleń komunikacyjnych wskazane jest preferowanie metod, których formą są aktywne włączanie uczestników w specjalnie opracowane modelowe interakcje komunikacyjne oraz w których nacisk położony jest na kształtowanie u uczestników otwartości komunikacyjnej i umożliwia budowanie relacji pomiędzy uczestnikami kursu. W nabywaniu kompetencji komunikacyjnych w ich wymiarze: komunikatywnym (pragmatycznym), socjolingwistycznym i kulturowym (interaktywnym) sprawdza się przede wszystkim wykorzystanie w szkoleniu studiów przypadków, odgrywania ról, gier oraz symulacji. Wykorzystywanie w programach szkoleniowych technik teatru improwizacji wspomaga przy tym, jak dowodzi praktyka, rozwijanie zaufania i spontaniczności (por. [Koppett 2003, s. 25–31]), a więc tych cech i umiejętności, których rozwijanie uaktywnia i wzmacnia zdolności twórcze i umiejętności komunikacyjne uczestniczących w nich osób, jak również pozwala na zwiększenie efektywności przekazu organizowanych kursów [Koppett 2003]. Zaspokojenie potrzeb informacyjnych pracowników delegowanych do pracy w obcym kulturowo środowisku – zarówno tych, które pojawiają się w trakcie pierwszych 3–4 miesięcy pobytu w obcym kraju i dotyczą ogólnych wytycznych odnośnie do poruszania się i funkcjonowania w nowym otoczeniu, jak również tych związanych z dłuższym pobytem i z właściwymi dla danej kultury wzorcami interakcji – umożliwiają z kolei prezentacje, wykłady, pogadanki i dyskusje (por. [Schroeder, Wojciechowski 1998, s. 193–194; Cox 1991, s. 40–42; Diamante, Reid, Giglio 1995, s. 63–65]). O ile jest to możliwe, wybór metody

Tabela 1. Typy ofert szkoleń komunikacyjnych

Doskonalenie komunikacji wewnętrznej w organizacji	Analiza przepływu informacji wewnętrznej. Definiowanie potrzeb komunikacji wewnętrznej i ich przekładanie na wymierne cele. Tworzenie strategii komunikacyjnej organizacji. Komunikacja pozioma i pionowa. Komunikacja nieformalna. Kanały komunikacyjne, ich układ i drożność	Organizowanie i prowadzenie zebrań	Formy zebrań. Funkcje prowadzącego zebrania a skuteczność funkcjonowania grupy. Przygotowanie grupy do zebrań. Przesłanki dla skutecznego poprowadzenia zebrań. Techniki prowadzenia zebrań. Metody rozbudzania aktywności grupy. Radzenie sobie z osobami utrudniającymi prowadzenie zebrań
Komunikacja interpersonalna	Zasady percepcji komunikatów. Bariery komunikacyjne. Zasady formułowania efektywnego przekazu. Zasady udzielania informacji zwrotnej. Wypracowanie właściwych nawyków komunikowania się. Rola stereotypów i uprzedzeń w procesie komunikacji. Urządzenia i technologie wspomagające lub utrudniające komunikowanie się	Komunikacja pisemna (korespondencja)	Cele komunikacji pisemnej. Psychologiczne i formalne zasady redagowania pism. Język korespondencji. Modelowanie tonu pisma. Styl i kompozycja. Formułowanie zapytań ofertowych i konstruowanie odpowiedzi. Notatki służbowe. Memo. Protokoły lub sprawozdania. Materiały promocyjne. Korespondencja oparta na nośnikach elektronicznych
Przekazywanie i przyjmowanie uwag	Sposoby prowadzenia rozmów oceniających. Ocenianie i konstruktywna krytyka. Obiekcje, wymówki, zastrzeżenia. Komunikaty wspierające	Sztuka przemawiania (retoryka)	Koncepcje retoryczne. Głos i jego działanie (dykcja, tempo, artykulacja). Struktura wypowiedzi. Kształtowanie stylu wypowiedzi. Panowanie nad znacznikami wokalnymi
Wywieranie wpływu	Psychologia perswazji. Kierowanie wrażeniem. Czynniki skutecznej perswazji. Manipulowanie informacją	Komunikowanie się w grupie	Prowadzenie dyskusji. Wypracowanie siatki kanałów przepływu informacji. Zaufanie i integracja grupy w komunikowaniu się
Udzielanie wywiadu/kontaktów z mediami	Zasady i techniki kontaktu z dziennikarzem. Przygotowanie do wywiadu. Organizacja wywiadu. Przygotowywanie materiałów informacyjnych dla mediów (strategia, kluczowe przesłania)	Sztuka prezentacji i wystąpień publicznych	Media: rodzaje i możliwości ich zastosowania. Techniki prezentacyjne. Modelowanie relacji prezentujący-odbiorcy. Postępowanie z trudnymi uczestnikami. Profilaktyka antystresowa
Proaktywne słuchanie	Bierne i aktywne słuchanie. Bariery słuchania. Jak słuchać, aby ludzie chcieli mówić. Zasady i sposoby okazywania zainteresowania. Wykorzystanie parafrazy w słuchaniu	Komunikacja niewerbalna (<i>body language</i>)	Kategorie komunikacji niewerbalnej: mimika, gesty, postawa, zachowania terytorialne, kolory i rekwizyty. Spójność komunikatów werbalnych i niewerbalnych

Rozmowa przez telefon	Techniki i metody zadawania pytań. Wzbudzenie pozytywnego pierwszego wrażenia	Komunikacja kryzysowa	Przeływ informacji i komunikacja w kryzysie. Pułapki w procesie komunikacji: słownictwo i postawy
Negocjacje	Warunki udanych negocjacji. Fazy negocjacji. Formułowanie problemów negocjacyjnych. Ustalenie reguł postępowania. Opracowanie scenariusza rozmów. Strategie, style, taktyki i techniki negocjacyjne	Konflikt a komunikowanie się	Konflikt: istota, rodzaje, przyczyny. Diagnozowanie konfliktu. Strategie radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych. Moderacja
Asertywność	Obrona swoich praw w kontaktach osobistych i poza sferą osobistą. Zasady wyrażania uczuć i opinii. Wyrażanie próśb. Umiejętność odmówienia. Reagowanie na zachowania agresywne, pasywne i manipulujące. Budowanie postawy asertywnej	NLP	Neurolingwistyczne programowanie w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem. Jak język określa model myślenia i działania. Techniki budowania błyskawicznego kontaktu. Rozpoznawanie własnej strategii sukcesu i niepowodzenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonych czterdziestu ofert szkoleniowych, w ramach których przynajmniej jedno szkolenie w całości poświęcone było zagadnieniom komunikacyjnym.

powinien zostać poprzedzony dodatkowo badaniem stylu uczenia się uczestników szkolenia. W sytuacji dużego zróżnicowania grupy pod tym względem, postuluje się prowadzenie szkolenia z wykorzystaniem zróżnicowanych metod i technik. Pamiętać należy przy tym, że ustalona i przyjęta do realizacji treść szkolenia ma pozwalać na ujęcie szerokiego kontekstu zagadnień, którym szkolenie zostaje poświęcone.

4. Podsumowanie

Konstatując, projektowanie i przygotowanie szkolenia komunikacyjnego adekwatnego dla określonej organizacji może nastąpić wyłącznie wtedy, gdy właściwie rozpozna się i zdiagnozuje typ obszarów problemowych występujących w organizacji, ustali priorytety szkolenia mając na uwadze rodzaj uwarunkowań obszarów problemowych, określi cele szkolenia z uwagi na wyznaczone priorytety, dobór adekwatny z punktu widzenia tych celów treści szkolenia i metod ich realizacji. Z wielu względów zalecane jest dodatkowo opracowanie systemu oceny szkolenia. Przede wszystkim brak oceny programu szkoleniowego uniemożliwia określenie poziomu jakości i skuteczności szkolenia, a zatem blokuje dostęp do informacji, które ze względu na przyszłe potrzeby szkoleniowe organizacji okazać się mogą bardzo cenne. Przy czym kwestia oceny szkolenia zasadniczo powinna zostać podniesiona już na etapie projektowania szkolenia. Wyznaczenie priorytetów, określenie obszarów problemowych i stworzenie pewnej wizji jako sytuacji idealnej uznać należy za podstawę budowy arkusza oceny. Możliwe jest przeprowadzenie oceny tego:

- w jaki sposób i w jakim zakresie szkolenie doprowadziło do zmiany (w zakresie wiedzy, umiejętności czy postawy) u osób biorących w nim udział,
- jakie kompetencje posiadał trener,
- w jakim stopniu szkolenie odpowiadało potrzebom pracowników, pod kątem zawartości merytorycznej szkolenia, dobranych metod jego prowadzenia, tempa jego realizacji,
- czy sposób poprowadzenia szkolenia był profesjonalny.

W odniesieniu do oceny szkolenia nie można również zapomnieć o potrzebie jej przeprowadzania tak przed jego rozpoczęciem, jak i w trakcie jego trwania, dla potrzeb modyfikowania bądź korygowania samego szkolenia. Tego typu ocena służy przede wszystkim dostosowaniu szkolenia do realnych potrzeb, pozwalając na zwiększenie jego skuteczności.

Literatura

- Cox T. [1991], *The Multicultural Organization*, „Academy of Management Executive”, vol. 5, nr 2.
- Dervitsiotis K.N. [2002], *The Importance of Conversations-for-action for Effective Strategic Management*, „Total Quality Management”, vol. 13, nr 8.
- Diamante T., Reid Ch.L., Giglio L. [1995], *Make the Right Training Move*, „HR Magazine”, vol. 40, nr 3.
- Dziuba D.T. [2000], *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Koonce R. [2001], *Redefining Diversity*, „Training and Development”, vol. 55, nr 12.
- Koppett K. [2003], *Techniki teatru improwizacji w programach szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kossakowska M., Sołtysińska I. [2002], *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Leksykon zarządzania* [2004], red. M. Romanowska, Difin, Warszawa.
- Łaguna M. [2004], *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Murphy H.A., Peck Ch.E. [1980], *Effective Business Communications*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Rae L. [2004], *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Schroeder J., Wojciechowski H. [1998], *Wprowadzenie do biznesu międzynarodowego*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.

The Design and Preparation of Communication Training

The starting point for the deliberations undertaken in the article is the importance of training for carrying out internal transformations within an organisation to allow it to adjust to existing market conditions. Next, the author presents the fundamental requirements and assumptions of good practice that must be applied when designing training courses within an organisation. A major part of the article is devoted to a detailed discussion of the process of designing and preparing communication training.