

ZASTOSOWANIE FORMY WARSZTATOWEJ W TOKU KSZTAŁCENIA KOMPETENCJI ZAWODOWYCH PRACOWNIKA - NA PRZYKŁADZIE PROJEKTU EQUAL

mgr Magdalena Wierzańska
pracownik naukowo-dydaktyczny
Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Zamościu

“Wiele firm szuka recepty na sukces we wszystkich możliwych miejscach, z wyjątkiem najbardziej oczywistego - własnej kadry pracowniczej.”¹
Jeffrey Pfeffer¹

1. Znaczenie czynnika ludzkiego w działalności firmy

Sukces firmy jest zależny od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych, lecz badania statystyczne z ostatnich lat wskazują, że czynnik ludzki, czyli pracownicy i sposób zarządzania przedsiębiorstwem, mają decydujący wpływ na jego przyszłość.

“Zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do tych decyzji i działań kierownictwa, które wpływają na stosunki między organizacją a pracownikami, czyli jej zasobami ludzkimi.”²

Współczesny model zarządzania - zarządzania potencjałem społecznym - jest nastawiony na potencjał personelu, a więc jest sprzężony ze społecznym wymiarem przedsiębiorstwa. Pracownik traktowany jest jako twórcza osobowość, posiadająca wiele możliwości, które może rozwijać, i który czuje potrzebę spójności swoich celów z celami przedsiębiorstwa. Elementem ważnym dla pracodawcy jest efektywnie pracujący pracownik a elementem ważnym dla pracownika jest samorealizacja i satysfakcja.³ Dlatego też czas najwyższy zmienić sposób postrzegania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, w celu usprawnienia jego działania.

PRACOWNIK JAKO CENNY KAPITAŁ (który można pomnażać, podnosić jego wartość) A NIE KOSZTY ZMIENNE

Zgodnie z aktualnymi doniesieniami inteligencja, zdolności i wiedza nie są wystarczającymi czynnikami pozwalającymi osiągnąć sukces. Analiza osobowości pracowników, pozwala stwierdzić, że najczęściej awans zawodowy zdobywają osoby o dodatkowych umiejętnościach określanych mianem **inteligencji emocjonalnej**, a mianowicie:⁴

- umiejętność empatii (współodczuwania),
- komunikacji interpersonalnej,
- jasnego precyzowania swoich poglądów,
- autoprezentacji,
- pracy zespołowej,
- twórczego rozwiązywania problemów.

Współczesne przedsiębiorstwa i organizacje zdecydowanie preferują w swojej strukturze i stylu funkcjonowania pracę zespołową. Metoda ta powoduje zintegrowanie pracowników wokół wspólnego celu, wytwarza poczucie współodpowiedzialności za realizację zadania, jednoczy ich predyspozycje oraz daje możliwość optymalnego wykorzystania ich wspólnego potencjału.

Ponadto podstawę sprawnie funkcjonującej firmy stanowi sprawny system komunikacji. Umożliwia to przekazywanie informacji, poleceń, zleceń, opinii i danych pomiędzy poszczególnymi stanowiskami, ważnych do zrealizowania celu firmy - a więc zespołu. Informacje mogą być pisemne, ustne lub audiowizualne, lecz o ich skuteczności decyduje “nadawca” i “odbiorca”, ich umiejętności komunikacyjne i organizacyjne w zakresie zarządzania informacją.⁵

W ramach komunikacji interpersonalnej rozpatrujemy również tak ważne zagadnienie jak rozwiązywanie problemów i konfliktów, które negatywnie wpływają na efektywność pracy zespołu oraz firmy. Zatem rozwijanie umiejętności prowadzenia dialogu, negocjacji i mediacji u pracowników, wzmacnia jednocześnie funkcjonowanie wewnętrznej struktury przedsiębiorstwa oraz korzystnie wpływa na jego wizerunek zewnętrzny (relacje z klientem, partnerem) wzmacniając jego pozycję na rynku.

Praca zawodowa w dzisiejszych czasach stanowi

¹ Pomianek T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 1999, s.14

² Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, kraków 2001, s. 25

³ Pomianek T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 1999, s.16

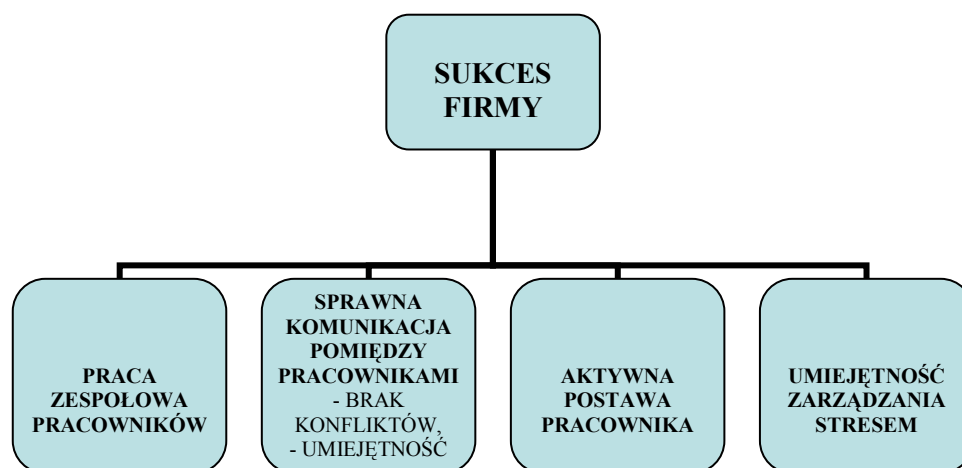
⁴ Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, Wyd. PWN, Warszawa 2004, s. 376-388

⁵ Lundy O., Bowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 264-294

zasadniczą część ludzkiego życia i często wywiera silny wpływ na osobowość człowieka. Dla wielu pracowników jest jednym z największych źródeł stresu. Stale wzrasta tempo pracy, a także wymagania względem pracowników, którzy muszą nabywać nowe umiejętności, uczyć się nowych metod i technologii pracy. Postępujące tak szybko zmiany są niezwykle stresujące, zwłaszcza gdy są wymuszone zewnętrznymi koniecznościami. Zdrowie

uczestnika nie tylko w zakresie zrozumienia omawianego zagadnienia, lecz również włączają jego aktywne uczestnictwo, pozwalając wzbogacać wiedzę poprzez zdobywanie doświadczenia przy rozwiązywaniu konkretnych zadań. Ponadto dają możliwość zaobserwowania przebiegających procesów komunikacyjnych i emocjonalnych u siebie oraz w kontekście grupy, sprawdzenia swoich predyspozycji, umiejętności oraz potrzeb.

Próby zdefiniowania zabaw interakcyjnych podjął się m.in. Klaus W. Vopel, według którego jest to interwencja prowadzącego lub uczestnika grupy w aktualną jej sytuację. Prowadzi ona do uaktywnienia członków grupy w określony sposób, ujęty w regułach i określonych warunkach, umożliwiających osiągnięcie celu nauczania. Zabawy interakcyjne wg autora i wielu praktyków są możliwe do wykorzystania, do pracy z każdym rodzajem grupy



Rys.1. Czynniki sukcesu firmy

Źródło: Opracowanie własne.

pracowników jest istotnym czynnikiem determinującym efektywność ich pracy, a stres doświadczany przez pracowników w sytuacji pracy może być poważnym zagrożeniem dla tej efektywności. Dlatego, tak ważne są działania zapobiegawcze związane z redukowaniem stresu w środowiskach zawodowych. Umiejętność zarządzania stresem przez pracowników zaliczana jest współcześnie do kluczowych kompetencji zawodowych.

2. Warsztaty jako metoda szkoleniowa

W celu przeprowadzenia zajęć szkoleniowych przez Biuro Wsparcia Beneficjentów projektu przy Wyższej Szkole Zarządzania i Administracji w Zamościu, w ramach projektu EQUAL z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i kształtowania kompetencji zawodowych pracowników, wykorzystano formę warsztatową zajęć z zastosowaniem zabaw interakcyjnych. W odróżnieniu od konwencjonalnych metod nauczania zabawy te angażują

(ze względu na wiek i charakter: grupa zadaniowa, pracownicza,⁶ terapeutyczna) oraz w różnych fazach jej rozwoju.

Metody te umożliwiają połączenie indywidualnego potencjału intelektualnego oraz umiejętności społecznych poszczególnych uczestników w toku pracy grupowej, stymulującej aktywność każdego uczestnika. Jest to "samonapędzający" się mechanizm działania. Praca przy pomocy tych zabaw daje możliwość rozwijania i doskonalenia komunikacji interpersonalnej, zdolności postrzegania, wyjaśniania związków, radzenie sobie z własnymi i cudzymi uczuciami, rozwój osobowości w zakresie ról prywatnych i zawodowych, prowadzenie grupy, planowania życia, podejmowanie decyzji, rozwiązywania konfliktów, kreatywność i fantazję, współpracę, samoakceptację.⁷

Aktywność pracownika uwarunkowana jest wieloma czynnikami. Człowiek z natury lubi być aktywny, działać, współtworzyć, wytwarzać. Jednak pasywne warunki nie motywują go do podejmowania inicjatywy. Stąd też należy podkreślić kolejny element wykorzystywany w zabawach interakcyj-

⁶ W. K. Vopel, *Poradnik dla prowadzących grupy*, Wyd. Jedność, Kielce 2004, s. 11

⁷ Tamże, s. 32-46

nych: ciekawość otoczenia, która motywuje do działania i twórczości. Pełna aktywizacja umożliwiła pełne uczestnictwo w wielu procesach, obserwację swojego zachowania w różnych konfiguracjach, zestawieniach osobowych, uwarunkowaniach sytuacyjnych, podejmowania różnorodnych aktywności: negocjacji, komunikacji werbalnej i niewerbalnej, dyskusji, decyzji, aktywności fizycznej oraz odgrywania różnych ról: przywódczych, partnerskich i podległych. Tak więc metody te umożliwiają na samopoznanie własnych reakcji, predyspozycji i możliwości rozwoju osobowości.

Naturalnie wielu ludzi dąży do rywalizacji, co w perspektywie pracy zespołowej zakłóca osiągnięcie maksymalnych korzyści dla zespołu oraz nie uwzględnia wszystkich zasobów osobowych przy rozwiązaniu. Jednym słowem jednostki rywalizujące uniemożliwiają wykorzystanie pełnego potencjału grupy. Odpowiednio dobrane zabawy interakcyjne umożliwiają zaktywizowanie jednostek unikających rywalizacji oraz uczą kreatywnej kooperacji jednostki o charakterze dominującym.

Podstawą tych metod jest zabawa, mająca swoją własną konwencję, przestrzeń ale i zasady. Z jednej strony mamy określone reguły realnie oddające ogólnospołeczne zasady funkcjonowania grup, a z drugiej strony nadaje swobodną atmosferę pozbawioną negatywnego, hamującego stresu w rozwiązywaniu zadań. Atmosfera zabawy wywołuje stres stymulujący, ciekawość motywuje do działania, a działanie uczy poprzez zdobywanie doświadczenia.

Oferta warsztatowa BWB skierowana do beneficjentów projektu Equal zawiera 4 moduły tematyczne:

3. Oferta warsztatowa BWB projektu

1. Budowanie zespołu pracowniczego - zadaniowego.
 - a. współzawodnictwo czy współpraca? - rozwijanie umiejętności współpracy,
2. Komunikacja interpersonalna w organizacji/przedsiębiorstwie:
 - a. komunikacja werbalna i niewerbalna jako elementy systemu komunikacyjnego przedsiębiorstwa (umiejętność aktywnego słuchania, precyzyjnego konstruowania komunikatu oraz bariery komunikacyjne),
 - b. konflikt jako sytuacja trudna - negocjacje i me-

diacje jako formy efektywnego rozwiązywania konfliktów/ problemów,

- c. rola komunikatów kreatywnych typu "ja",
 - d. podnoszenie skuteczności komunikacji z klientem (komunikacja w procesie sprzedaży oraz parafrazowanie).
3. Budowanie pozytywnego obrazu pracownika:
 - a. określenie własnych predyspozycji/kwalifikacji,
 - b. kształtowanie postawy twórczej,
 - c. rozwijanie umiejętności samodzielnego rozwiązywania problemów,
 - d. kształtowanie umiejętności planowania rozwoju zawodowego.
 4. Sytuacje trudne źródłem stresu - formy przeciwdziałania:
 - a. poznanie własnych reakcji na sytuacje stresowe,
 - b. racjonalizacja problemu,
 - c. samokontrola.

Uczestnicy rozpoczynają spotkanie od samodiagnozy własnej osobowości pod względem zachowania w sytuacjach konfliktowych. Następnie poprzez szereg zaproponowanych zadań i symulacji mają sposobność rozpoznania własnych umiejętności, predyspozycji bądź też błędów popełnianych podczas komunikacji werbalnej, niewerbalnej, pracy zespołowej, w procesie rozwiązywania zadań, negocjacji oraz dyskusji. Konkretnie zadania dopasowane do charakteru przedsiębiorstwa dają możliwość na dyskusję w odniesieniu do szczegółowych sytuacji zawodowych, wymianę poglądów i doświadczeń uczestników. Każde zadania płynnie przechodzą poprzez poszczególne szczeble tematyczne zmierzając do podsumowania ogólnych kompetencji społecznych uczestnika. Ponadto, po każdym zadaniu następuje podsumowanie i omówienie przebiegu zadania, efektów i problemów w trakcie jego realizacji z perspektywy zarówno uczestników jak i prowadzącego.

Program warsztatów zakłada następujące efekty: rozwój i doskonalenie umiejętności pracy zespołowej, trafnego rozpoznawania komunikatów, skutecznego porozumiewania się, aktywnego słuchania, obiektywnego odbioru informacji, negocjacji, mediacji i dyskusji, autoprezentacji, twórczego rozwiązywania problemów, dystansu emocjonalnego i samokontroli, zarządzania negatywnymi emocjami i łagodzenia ich skutków.

⁸ Oferta Warsztatowa Biura Wsparcia Pracowników z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Zamość 2006

1. Podsumowanie

Z przeprowadzanych badań ewaluacyjnych wynika, że warsztatowa forma zajęć zdecydowanie trafia do uczestników, którzy wśród jej atutów podkreślają przede wszystkim aktywność udziału, kreatywność, swobodną atmosferę, energiczne tempo pracy oraz łączenie zagadnień teoretycznych z zadaniami praktycznymi oraz z doświadczeniem zawodowym.

Z perspektywy trenera taka forma zajęć umożliwia szybkie zmotywowanie uczestników oraz uzyskanie ich zaangażowania czy też informacji zwrotnej. Ponadto aktywne formy pracy umożliwiają dokonanie diagnozy sytuacji w grupie oraz jej dominujących cech pod względem kompetencji zawodowych i społecznych. Niestety nie wszystkie przedsiębiorstwa dostrzegają wartość rozwoju potencjału pracownika jako cennego kapitału oraz wartości pracy zespołowej. Tematyka warsztatów zainteresowała przede wszystkim przedsiębiorstwa związane z handlem, a najaktywniejszą grupę odbiorców stanowili przedstawiciele handlowi oraz osoby mające kontakt z klientem w procesie sprzedaży.

Literatura

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
2. Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, Wyd. PWN, Warszawa 2004.
3. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Wyd. Media rodzina of Poznań 1997.
4. Lundy O., Bowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
5. Oferta Warsztatowa Biura Wsparcia Pracowników z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi
6. Pomianek T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 1999.
7. Vopel K.W., *Poradnik dla prowadzących grupy*, Wyd. Jedność, Kielce 2004.
8. Vopel K.W., *Kreatywne rozwiązywanie konfliktów*, Wyd. Jedność, Kielce 2003.