

JAKOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ SZKOLEŃ BHP

Edward KOWAL, Izabela GABRYELEWICZ, Andrzej KOWAL

Streszczenie: W artykule przedstawiono wpływ różnych czynników na jakość i efektywność szkoleń BHP. Przedstawiono problem organizacji szkoleń od strony technicznej i merytorycznej. Przedstawiono wpływ wielkości sali, ustawienia krzeseł i stołów, jakości oświetlenia itp. Opisano także ważność doboru odpowiedniego trenera, jego wyglądu i sposobu zachowania oraz dobór metod szkolenia na jakość szkolenia. Na końcu przedstawiono przykładowe trudne sytuacje podczas szkoleń np. różne typy uczestników.

Słowa kluczowe: szkolenie bhp, jakość i efektywność szkoleń.

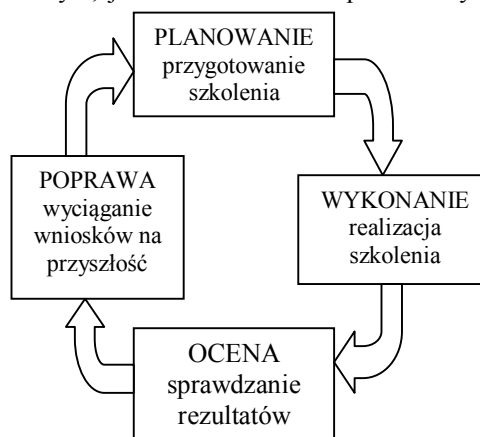
1. Wstęp

Szkolenie jest procedurą, która zmierza do osiągnięcia konkretnych celów. Planując szkolenie musimy określić nie tylko, o czym będzie mowa, ale też czego chcemy nauczyć i jak sprawdzimy, czy uczestnicy się tego nauczyli.

Bezpieczeństwo i poziom ryzyka zawodowego są między innymi wyznacznikami sprawności przedsiębiorstwa. Nie da się prowadzić bezpiecznie pracy bez odpowiednich postaw i kompetencji pracowników. Postawy możemy kształtować bezpośrednio w czasie pracy, dając przykład, informując pracowników o tym, jakie znaczenie ma bhp. Możemy wykorzystać do tego celu także szkolenie bhp, które zwiększają kompetencje pracowników. Sprzyja to ograniczeniu liczby wypadków i kosztów z tym związanych. Bezpieczeństwo może być traktowane jako zbędny wydatek dla pracodawcy, albo jako podstawowy warunek funkcjonowania przedsiębiorstwa, w którym troska o bezpieczeństwo jest warunkiem istnienia firmy [7].

Podstawowym warunkiem właściwego przeprowadzenia szkolenia jest jego profesjonalne przygotowanie, które pozwala na wyeliminowanie niedociągnięć, błędów, braków, daje pewność osiągnięcia wymaganych i założonych celów. Szczególnie jest to ważne w przypadku kiedy uczestnikami są osoby dorosłe stanowiące wymagającą grupę słuchaczy. Proces nauki powinien być oparty na cyklu edukacyjnym (zasada Deminga), rysunek 1.

Przygotowanie szkolenia stanowi podstawę dobrej realizacji zaplanowanych zadań edukacyjnych oraz późniejszej ich oceny. Sprawdzenie efektów szkolenia, wdrożenie działań naprawczych (jeśli to konieczne), stanowią podstawę do następnego, już ulepszanego szkolenia. Istotna jest też strona techniczna realizacji szkoleń. Osoby dorosłe



Rys. 1. Idea procesu nauki oparta na cyklu edukacyjnym – zasada Deminga

przywiązują ogromną wagę do profesjonalnego podejścia do szkolenia oraz dbałości o detale. Ważne jest sprawdzenie i przygotowanie szkolenia od strony technicznej tj. sprawdzenie sprzętu, a nawet ustawienie krzeseł, pomoce dydaktyczne, przewietrzeniu sali. Należy korzystać z nowoczesnych rozwiązań i form przekazu. Ale powinno się unikać nadmiaru środków technicznych, które mogą się przełożyć na przerost formy nad treścią.

W dalszej części omówiono główne elementy organizacji szkoleń od strony zarówno technicznej jak i od strony merytorycznej.

2. Miejsce i pomieszczenie do szkolenia

Na efektywność, jakość i poziom przyswojenia wiedzy przez uczestników szkolenia ma bezpośredni wpływ miejsce szkolenia. Organizator powinien sprawdzić salę szkoleniową, w której odbywają się zajęcia, a w szczególności zwrócić uwagę na [8]:

- wielkość pomieszczenia do planowanej liczby słuchaczy,
- czy sala posiada stoliki, które można ustawiać zgodnie z potrzebami,
- wielkość, ilość i kształt stolików, które można ustawić zgodnie z potrzebami,
- sprzęt umożliwiający prezentację pomocy naukowych: telewizor, rzutnik, tablicę itp.
- właściwe zaplecze, tzn. toalety, miejsce na przygotowanie cateringu.

W tabeli 1 zebrano główne wady i zalety miejsc przeznaczonych na szkolenia.

Tab. 1. Wybrane wady i zalety miejsca szkolenia [3]

Zbyt duża sala	<ul style="list-style-type: none"> - utrudnia dyskusje, - przytłacza niewielką grupę, - utrudnia kontakt między uczestnikami a prowadzącym, - mała grupa czuje się zagubiona w dużej sali, - pozwala pomieścić większą grupę i stworzyć oficjalną atmosferę.
Zbyt mała sala	<ul style="list-style-type: none"> - możliwości odczuć klaustrofobii, ciasnoty, - wielkość grupy ograniczona, - zbyt mała przestrzeń między grupą a prowadzącym.
Kolumny	<ul style="list-style-type: none"> - utrudniają widoczność słuchaczom.
Oświetlenie	<ul style="list-style-type: none"> - słabe oświetlenie sali uniemożliwia robienie notatek oraz nawiązywanie kontaktu wzrokowego, - zbyt duże nasilenie oświetlenia może oślepić
Stoliki	<ul style="list-style-type: none"> - utrudniają w przemieszczaniu się po sali, - mogą być barierą między uczestnikami a prowadzącym, - umożliwiają rozłożenie na nich materiałów dla uczestników szkolenia i robieniu przez nich notatek, - słuchacze mogą się dzięki nim czuć bezpieczniej.
Dekoracja sali (plakaty, obrazy)	<ul style="list-style-type: none"> - może rozpraszać słuchaczy, - nieprofesjonalny wygląd sali.
Drzwi i okna	<ul style="list-style-type: none"> - ruch widoczny na zewnątrz sali może rozpraszać
Katedra	<ul style="list-style-type: none"> - oddala prowadzącego, - stwarza barierę w kontakcie między wykładowcą a słuchaczami, - prowadzący jest lepiej widoczny, sam lepiej widzi słuchaczy, - lepsza widoczność pomocy wizualnych.
Mównica	<ul style="list-style-type: none"> - działa jak bariera między prowadzącym a uczestnikami, - ogranicza nadmierną ruchliwość trenera, - umożliwia trzymanie notatek prowadzącemu.

3. Pomoce szkoleniowe

W szkoleniach mogą być stosowane różne pomoce dydaktyczne. Wykorzystywane są one zarówno przez prowadzącego (w czasie wykładu lub dyskusji), jak i słuchaczy (w trakcie omawiania rezultatu warsztatów). Słowna prezentacja, wzbogacona o różnorodny wybór pomocy wizualnych, zapewnia utrzymanie zainteresowania uczestników szkolenia, podnosząc przy tym maksymalnie ich zdolności przyswajania wiedzy. Pomoce powinny być aktualne a informacje poprawne i kompletne oraz czyste i niezniszczone. Jakość przygotowanych i zastosowanych materiałów w dużym stopniu wpływa na jakość szkolenia. Materiały szkoleniowe powinny się składać z:

- kopii przeźroczy, które będą prezentowane na szkoleniu,
- w przypadku stosowania metody analizy przypadku, opis przykładowych przypadków,
- innych materiałów pomocniczych (np. książek, broszur).

Kopie przeźroczy powinny być ułożone w poprawnej kolejności w teczkę lub segregatorze. Ułatwia to słuchaczom śledzenie wykładu i nie ma potrzeby robienia przez nich notatek. Materiały nie powinny zawierać długich tekstów. Można także umieszczać po dwa lub nawet trzy przeźrocza na jednej stronie, jednak pamiętać należy o pozostawieniu z prawej strony około połowy szerokości kartki, na robienie notatek. Zasady tworzenia i używania materiałów drukowanych są następujące [6]:

- odpowiednia wielkość liter, ich czytelność,
- niezbyt duże zagęszczenie tekstu,
- zastosowanie zróżnicowanej czcionki, luźnych kartek na notatki,
- rozdawanie materiałów, jeśli uczestnicy szkolenia mają ich używać razem z trenerem.

3.1. Slajdy wykorzystywane w trakcie szkolenia należy odpowiednio wcześniej przygotować oraz zapewnić sale, która jest wyposażona w niezbędny, sprawny sprzęt. Należy zwrócić uwagę na prawidłowe oświetlenie sali, umożliwiające korzystania z rzutnika i jednocześnie robienie notatek. Prawidłowo opracowane i przygotowane slajdy powinny się cechować:

- prostotą w formie,
- swą treścią powinny obejmować jeden pokaz,
- liternictwo i rysunki powinny być łatwe do odczytania, wystarczającej wielkości,
- jak najmniej zastosowanych tzw. ozdobników, napisów pionowych.

Powinno się unikać sytuacji aby slajdy były jedynie odczytane przez wykładowcę. Slajdy są pomocne w obrazowaniu wykładu i nie powinny być główną jej treścią. Dobrze opracowane slajdy pozwolą usystematyzować i uporządkować wykład.

3.2. Filmy to bardzo popularny element urozmaicenia wykładu. Do zalet stosowania środków audiowizualnych można zaliczyć:

- uatrakcyjniamy zajęcia i wpływają na większe zaangażowanie słuchaczy,
- przyciągają i podtrzymują uwagę,
- zwiększają łatwość utrwalenia przekazywanej wiedzy, jej zapamiętanie,
- działają silniej niż słowo mówione.

Wykorzystując je podczas szkolenia należy pamiętać o kilku zasadach:

- nie powinny być zbyt długie,
- muszą być tematycznie związane ze szkoleniem,
- język filmu musi być zrozumiały dla słuchaczy,
- po zakończeniu filmu należy się do niego odnieść czy to w formie analizy, krótkiego komentarza, czy dyskusji zakończonej wnioskami, proponowanymi rozwiązaniami.

3.3. Tablica - jest jedną z podstawowych narzędzi umożliwiających obrazowanie informacji przekazywanych na wykładzie. Pamiętać należy o zasadach korzystania z niej:

- używanie kolorowych, grubo piszących flamastrów,
- podkreślanie istotnych sformułowań,
- aby nie zasłaniać pisząc na tablicy należy stawać z boku,
- nie należy odwracać się tyłem do uczestników, opuszczać głowy,
- mówiąc należy zwracać się w stronę słuchaczy a nie tablicy,
- tempo pracy należy dostosować do potrzeb słuchaczy tak aby mieli czas na przeczytanie i zrobienie ewentualnych notatek,
- pismo powinno być czytelne.

4. Określenie celu i opracowanie programu szkolenia

Precyzyjne wyznaczanie celów szkolenia wymaga od osoby przygotowującej pewnego wysiłku, aby zapobiec późniejszym ewentualnym rozczarowaniom. Dobrze jest kierować się określonymi zasadami rządzącymi tym procesem. Jedną z nich jest zasada **SMART**. Według niej cel powinien być [5]:

- **Specyficzny** – czyli dobrze określony.
- **Mierzalny** – czyli skonstruowany w ten sposób, by w trakcie treningu można było precyzyjnie określić przyrost wiedzy, umiejętności i kompetencji.
- **Akceptowalny** – czyli zaplanowany tak, by warunki i standardy stawiane przed realizatorami tego celu były przez nich możliwe do przyjęcia.
- **Realistyczny** – czyli uznany za możliwy do realizacji w danych warunkach (np. czasowych, finansowych czy administracyjnych).
- **Terminowy** – czyli z określonymi konkretnymi terminami jego osiągnięcia.

5. Dobór metod szkolenia

Wybór metod i środków szkolenia zależy od celów, przedmiotu szkolenia i preferencji trenerów oraz budżetu, jaki mamy do dyspozycji. Bardzo istotne jest ustalenie, kto będzie prowadził szkolenie. Chodzi o decyzję wyboru wykonawcy szkolenia, czy będzie to firma zewnętrzna czy osoba zatrudniona w organizacji. Na rynku mamy obecnie wiele firm prowadzących kursy, które oferują również usługi związane z doradztwem personalnym [9]. Nieumiejętne lub źle dobrane metody mogą spowodować opór, niechęć niepotrzebny stres wśród uczestników szkolenia. Metoda powinna być dostosowana do treści, tematu i celu zajęć jak również do umiejętności i predyspozycji. Należy jednak pamiętać o dokładnym zapoznaniu uczestników z metodami, które będą stosowane przed rozpoczęciem szkolenia, by nie odczuwali niepewności czy bezradności.

5.1. Wykład - jest jedną z najbardziej tradycyjnych metod nauczania wykorzystywanych w trakcie szkoleń bhp. Pomaga zaznajomić uczących się z informacjami, poszerzać i zaktualizować ich wiedzę, natomiast w niewielkim stopniu przyczynia się do zmiany postaw, a w jeszcze mniejszym do uczenia się nowych zachowań czy umiejętności. Metoda ta nadaje się do przekazywania informacji dużej grupie osób. Jest pod tym względem bardzo ekonomiczna, gdyż w stosunkowo krótkim czasie można przekazać dużą liczbę informacji nawet bardzo dużej liczbie grupie.

5.2. Case study (analiza przypadku) - jest jedną z najpopularniejszych metod warsztatowych. To forma uczenia się poprzez symulowanie rzeczywistych sytuacji procesów. Daje okazje do nabywania wprawy w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji w symulowanych sytuacjach. Zazwyczaj rozwiązywany problem nie ma wyłącznie jednego rozwiązania, bowiem w tym samym przykładzie można zidentyfikować różne problemy, a sposób ich rozwiązania w dużej mierze wynika z kreatywności i doświadczenia osoby analizującej sytuację [4].

5.3. Dyskusja - jest jedną z częściej stosowanych metod pracy z osobami dorosłymi. Jej główna cecha to stwarzanie okazji do uczenia się poprzez wdrażanie własnych opinii oraz badanie różnych punktów widzenia i różnych doświadczeń innych członków grupy. Dyskusja powinna rozpocząć się od wprowadzeniem. Można ją już podjąć na początku zajęć – ale uczestnicy jeszcze się nie znają więc może być to dość trudne, bo obawiają się oni publicznych wypowiedzi. Dyskusja może mieć charakter:

- swobodny – uczestnicy wykazują się aktywnością, natomiast prowadzący odgrywa rolę obserwatora i wyciąga wnioski,
- zorganizowany – po wprowadzeniu ogólnym dla całej grupy, szkolenie kontynuowane jest w mniejszych podgrupach, a następnie wspólne wnioski prezentowane są na ponownym wspólnym spotkaniu wszystkich podgrup,
- kierowana – prowadzący kieruje tak dyskusją, że osiąga konkretne wcześniej założone wnioski lub decyzje.

5.4. E – learning. Od kilku lat wzrasta zainteresowanie użyciem nowych technologii w procesie nauczania. Coraz powszechniej wykorzystuje się programy multimedialne i Internet, czyli tzw. *e – learning*. Obejmuje on: *e-learning off-line* (nauka na odseparowanym komputerze wykorzystująca gotowe programy szkoleń), *e-learning on – line* (nauka wykorzystująca Internet), szkolenia multimedialne (wykorzystuje się jednocześnie: CD ROM, Internet czy cyfrowe łącze TV) [3]. Wykorzystanie mediów elektronicznych pozwala na łączenie przekazu obrazowego, dźwiękowego i słownego, sprawia że nauka staje się ciekawa [8]. W odniesieniu do szkoleń bhp to metoda *e-learning*, nie do końca jest odpowiednia. Brak bezpośredniego kontaktu wykładowcy z uczestnikami szkolenia nie daje możliwości dyskusji, polemiki wymiany doświadczeń.

6. Wybór prowadzącego szkolenie

Trener prowadzący szkolenie to raczej rodzaj specjalizacji niż zawód. Od osób prowadzących szkolenie wymaga się bowiem umiejętności prowadzenia szkolenia, ale istotną rolę odgrywa wiedza merytoryczna i doświadczenie z zakresu przedmiotu kursu. Dlatego wśród trenerów są osoby o bardzo różnym wykształceniu: prawnicy, ekonomiści, lekarze, psychologowie. Często tworzą oni interdyscyplinarne zespoły - złożone ze

specjalistów z różnych dziedzin.

Wybór właściwego wykładowcy stanowi czynnik decydujący o jakości szkolenia. Dlatego z uwagą należy zapoznać się i odpowiednio dostosować potrzeby szkolenia do poziomu wiedzy zarówno praktycznej, jak i merytorycznej trenerów. Istotne jest sprawdzanie opinii z wcześniej prowadzonych szkoleń. O kompetencji wykładowcy świadczą zarówno umiejętności interpersonalne jak i zasób wiedzy pozwalający na profesjonalny przekaz informacji, wiedzy, postaw i zachowań. W sytuacji, kiedy zatrudniamy nowego wykładowcę lub kiedy będzie on dane szkolenie prowadził po raz pierwszy, należy wykonać kwestionariusz oceny trenera, obok standardowego kwestionariusza oceny szkolenia. Czynność tą powtarzamy podczas następnych edycji tego samego rodzaju szkolenia prowadzonego przez danego trenera. Daje nam to możliwość oceny poziomu wykładów oraz pomiaru zachodzących zmian w odbiorze uczestników. W celu zbudowania obustronnego zaufania między uczestnikami a prowadzącym, profil trenerów powinien być przedstawiony lub załączany w informacjach o szkoleniu, daje to możliwość wcześniejszego zapoznania się uczestnikom z prowadzącym szkolenie [6].

Prowadzący ma bardzo duży wpływ na panującą atmosferę podczas szkolenia. Budowanie odpowiedniej atmosfery podczas szkolenia przekłada się na wzrost jego skuteczności. Otwartość, życzliwość, bezpośredniość, to czynniki, które przekładają się na efektywną pracę podczas szkolenia. Odpowiednia atmosfera łamie opór, wyzwala chęć dzielenia się swoimi oczekiwaniami, doświadczeniami, pomysłami. Dyscyplinuje grupę do lepszej i wydajniejszej pracy. Połączenie uczciwości, szacunku i wiarygodności okazywanej przez trenera z zaangażowaną aktywnością uczestników daje najlepszy efekt profesjonalnego szkolenia.

7. Cechy dobrego trenera

Cechy osobowości i umiejętności społeczne to cechy, które wpływają na pracę trenera. Do cech związanych z pracą trenera należą: stabilność emocjonalna, pragmatyzm, ekstrawersja, lęk społeczny, koncentracja na sobie i niektóre czynniki demograficzne (wiek, płeć itp.), umiejętności społeczne: znajomość i umiejętność kontroli własnych emocji, zachowanie się w sytuacjach konfliktowych, umiejętność zadawania pytań, sposób reagowania w trudnych sytuacjach, empatia, otwartość.

Komunikacja pozawerbalna (mowa ciała) jest znacząca tak jak słowa, o ile nie bardziej. Trener odbierany jest przez słuchaczy na różnych płaszczyznach, których wzajemne proporcje kształtują się różnie, w zależności od sytuacji, złożoności prezentowanego materiału, jego znaczenia. Ogólnie można przyjąć, że oddziaływanie mówcy na publiczność kształtuje się w następujących proporcjach [3].:

- czynniki wizualne - 55% (m. in. wygląd, gest, mimika),
- głos - 38%,
- słowo - 7%.

Trener powinien cechować się umiejętnością aktywnego słuchania wyrażającą się w [3]:

- umiejętności skupienia się poprzez nawiązywanie kontaktu wzrokowego oraz innych sygnałów (mimika twarzy) świadczących o kontakcie z grupą,
- umiejętności podążania – zachęcanie słuchaczy do wypowiedzi, nie przeszkadzanie, w wyrażaniu opinii. Unikanie ciągłego zadawania pytań, które budują atmosferę przesłuchania,
- parafrazowaniu – upewnijmy się czy dobrze zrozumieliśmy naszego rozmówcę,
- odzwierciedlaniu – upewnijmy się o odczuciach rozmówcy,

- skupianiu się na najważniejszym – starajmy się uściślić i dotrzeć do najważniejszych spraw zainteresowanego.

Trener powinien cechować się również **cierpliwością**, nie powinien reagować na uszczypliwe lub kontrowersyjne wypowiedzi czy też uwagi płynące z sali. Utrzymanie dyscypliny i trzymanie się planu jest bardzo ważne. Istotne jest również dostosowanie tempa pracy do potrzeb uczestników.

Czasem zachowanie słuchaczy jest trudne do zaakceptowania, zachowują się oni dominująco i agresywnie, destrukcją sprawiają, że pozostali słuchacze w grupie zniechęcają się i nie angażują do pracy. Trener musi wykazać się **stanowczością** i nie pozwalać na takie zachowania, jasno i czytelnie prezentując swoją opinie i nie dopuścić do rozwoju sytuacji. Prowadzący powinien **umiejętnie wyzwać inicjatywę** oraz zachęcać do aktywności. Okazywać życzliwość każdemu słuchaczowi, nie faworyzować i umożliwić wypowiedzenia się każdemu słuchaczowi. Poczucie humoru i wtrącenie żartu powinno cechować dobrego wykładowcę. **Asertywność**, to umiejętność, pozwalająca otwarcie wyrażać swoje myśli, uczucia czy też przekonania. Osoby asertywne nie lekceważą poglądów i uczuć swoich rozmówców ale w umiejętny sposób mówią o swoich odczuciach. W sytuacjach trudnych, konfliktowych umiejętności asertywne pozwalają osiągnąć kompromis bez rezygnacji i poświęcania uznawanych wartości i własnej godności. Asertywność, to proces ciągłego uczenia się, nabycia różnorodnych umiejętności. Odnosi się je do zachowań a nie do ludzi. Umiejętność ta jest ważną cechą dobrego trenera [6]. Unikanie sprzeczek, nie wchodzenie w konflikty. Autorefleksja oraz umiejętnie przyznawanie się do pomyłek oraz przyznawanie racji rozmówcy to cechy dobrego trenera. Dobry trener zawsze przybywa na zajęcia przed wyznaczonym czasem, by mieć czas na przygotowanie się od strony technicznej. Dając przykład **punktualności i zdyscyplinowania** może oczekiwać od uczestników zaangażowania.

8. Planowanie szkolenia

Prowadzący przystępując do szkolenia powinien zapoznać się z programem i planem kolejnych części szkolenia. Musi uwzględnić zmienność rozwoju sytuacji i być przygotowanym na możliwość wprowadzenia korekt. Elastyczność wykładowcy jest tym większa im lepiej zna on cel i zakres szkolenia. Dobrze przygotowane szkolenie powinno we wstępie zawierać następujące trzy elementy:

- prezentacja trenera,
- prezentacja uczestników,
- prezentacja celów szkolenia.

Ważnym elementem dokumentującym obecność na szkoleniu jest lista obecności. Na początku szkolenia uczestnicy powinni się na niej podpisać, potwierdzając w ten sposób swój udział w szkoleniu. Lista obecności w przypadku dłuższych szkoleń powinna być podpisywana każdego dnia. Dobrym zwyczajem pozwalającym na zapoznanie się prowadzącemu jak i również uczestnikom szkolenia, jest lista wraz z podanymi przez nich adresami i nazwą firmy.

9. Realizacja szkolenia

- **wsluchiwanie się w grupę** – profesjonalny trener już od pierwszego kontaktu prowadzi obserwację uczestników szkolenia. Informacje jakie płyną od grupy mogą być zarówno z obszaru niewerbalnego jak i werbalnego. Bardzo ważne są też relacje pomiędzy uczestnikami. Napięcie, niepokój między słuchaczami może prowadzić do konfliktu i tu należy odpowiednio interweniować.
- **dopasowanie celów szkoleniowych do potrzeb oraz doświadczeń uczestników** – Zapoznanie się z oczekiwaniami grup, z ich obecnymi i ewentualnymi przyszłymi obowiązkami zawodowymi. Jakież wiążą oczekiwania z szkoleniem. Z jakimi problemami się stykają.
- **odpowiednio zarządzać czasem**. Poziom zaangażowanie uczestników przekłada się na pracę i dogłębnierze zajęcie się każdym zadaniem. Trener musi starannie dobrać wiadomości, informacje oraz analizowane przykłady. Wiele informacji teoretycznych można przekazać w formie zadań i ćwiczeń.
- **powiązanie szkolenia z praktyką i doświadczeniem uczestników** to ważna kwestia, w przeciwnym wypadku szkolenie nie będzie angażujące i może stać się sztuką dla sztuki,
- trener musi kontrolować, czy wszystko **zmierza w prawidłowym kierunku**. Dobry i świadomy trener, wie iż przyczyną spadku zaangażowania może być zbyt teoretyczne podejście do tematu czy też opór przed nową metodą. Pamiętać należy, żeby prowadzący nie przyjmował ocen w stosunku do siebie i nie bronił swojej postawy przed dogłębnym przeanalizowaniem informacji zwrotnych.

10. Uporządkowanie materiału

W przypadku szkolenia trwającego kilka dni, najlepszą metodą pozwalającą na utrzymanie porządku w przekazywanych materiałach, jest podzielenie go na moduły jednolite tematycznie. Podział ten pozwoli uporządkować materiał, nie narażając na luki bądź powtórki w materiale szkoleniowym. Moduł z kolei można podzielić na kilka godzinne sesje, z których każda powinna obejmować część teoretyczną i warsztatową. Najczęściej w trakcie wykładu teoretycznego wprowadza się dyskusje kierowane przez trenera. Powinny one dotyczyć problemów lub zagadnień, które następnie będą treścią wykładu. Szkolenie zaczynamy od doświadczeń, dyskusji, następnie przechodzimy do wykładu teoretycznego, a podczas warsztatu w formie ćwiczeń utrwalamy wiadomości, które zostały przekazane na wykładzie [6].

11. Podsumowanie i ocena szkolenia

Bardzo ważnym elementem szkolenia jest jego podsumowanie. Trener na koniec powinien dokonać podsumowania. Zwykle przeznaczają na to około 10-15 minut. Na początku mówi co już zostało zrealizowane a na koniec informuje co zostało do zrobienia w dniu następnym. Jest to bardzo pomocne w usystematyzowaniu i utrwaleniu materiału oraz podkreśla znaczenia zrealizowanego bloku dla całokształtu szkolenia.

Pomiary efektywności szkolenia często są pomijane lub robione na „odczep się”. Informacja na temat efektów szkolenia możemy uzyskać patrząc na wyniki egzaminów końcowych. Możemy też spojrzeć na to szerzej, analizując wypadkowość. Podobnie można też mierzyć skuteczność systemów zarządzania bhp czy programów z zakresu kultury

bezpieczeństwa. Zdarza się, że są firmy, które wysyłają pracowników na szkolenia, mają certyfikowane systemy zarządzania bhp, a liczba wypadków nie maleje. Firmy kierujące na szkolenia bhp, powinny precyzyjnie określać, czego ludzie nie wiedzą i czego powinni się nauczyć, sprawdzenie efektów szkolenia powinno nastąpić zaraz po jego zakończeniu [7].

Uczestnicy powinni mieć możliwość wyrażenia swojej opinii na temat odbytego szkolenia. Dobrą i najczęściej stosowaną formą jest badanie ankietowe. Konstruując takie narzędzie, trzeba pamiętać o następujących zasadach:

- wypełnienie ankiety nie powinno zajmować więcej niż 10-15 minut,
- kwestionariusz należy tak skonstruować, aby umożliwił porównywanie opinii poszczególnych osób, pozostawiając jednocześnie miejsce na przedstawienie indywidualnych uwag,
- należy zadbać o ocenę wszystkich aspektów przeprowadzonych zajęć. W ankiecie powinny więc znaleźć się pytania dotyczące: przydatności szkolenia dla codziennej pracy, merytorycznej zawartości programu, kwalifikacji trenera, harmonogramu zajęć, wyposażenia sali szkoleniowej.

Warunkiem skuteczności przedsięwzięcia jest uzyskanie szczerych odpowiedzi od uczestników. Oznacza to przyjęcie zasady anonimowości przy wypełnianiu ankiety. Ujemną stroną ankiety może w tym wypadku okazać się fakt, że pracownicy zadowoleni z samej możliwości udziału w szkoleniu oceniają go wyżej, niż na to zasługuje. Ocena przebiegu i wyników poszczególnych przedsięwzięć szkoleniowych odgrywa bardzo ważną rolę w cyklu systematycznego szkolenia. Szczególnie w czasie recesji gospodarczej, kiedy kierownictwo firmy patrzy na każdą wydaną złotówkę, pomiar efektywności szkoleń jest bardzo istotny. Z jednej strony, ocena szkolenia ma stanowić narzędzie stymulujące do lepszego przyswajania wiedzy i umiejętności przez jego uczestników, z drugiej – ma motywować szkolących, aby dobrali metody szkoleń tak, żeby rozwój kwalifikacji u szkolonych był jak największy [2].

12. Sytuacje trudne podczas szkolenia

Stosując tradycyjne metody nauczania (wykłady) trener ma w pewnym sensie ułatwione zadanie. Skupia się na realizacji tematów w określonym czasie, nie przeszkadza mu spadek formy słuchaczy, ich ospałość czy też znużenie. Jedynym przejawem krytyki może być wychodzenie podczas wykładu, szeptki lub rozmowy. Wprowadzając różnorodne metody aktywizacji, gdzie dochodzi do bezpośredniej interakcji między członkami grupy, może dochodzić do negatywnych reakcji między uczestnikami, sceptycyzm i opór. Doświadczony trener powinien ustalić rzeczywiste przyczyny i trudności złej współpracy w grupie. Często przyczyną takich negatywnych relacji w grupie to brak gotowości do zmiany postawy, negatywna motywacja związana z uczestnictwem w szkoleniu czy też napięte relacje między uczestnikami grupy. Wśród uczestników można wyróżnić pewne powtarzające się typy [6]:

- **Uczestnik dominujący w dyskusji i bardzo rozmowny** – takie zachowanie może wynikać z potrzeby pochwały, ważności, bycia w centrum uwagi, pomocy trenerowi. Trener nie powinien wprawiać słuchacza w zakłopotanie, oceniać go. Można przerwać wypowiedź wprost np. „to interesujące ale cenne byłoby również wypowiedzenie zdania przez inne osoby”.
- **Uczestnik prowokujący konflikty** – takie zachowanie może wynikać z nastawienia słuchacza na konfrontację z powodu wcześniejszego konfliktu w

grupie, problemów osobistych, irytacji z powodu niezgodności szkolenia z oczekiwaniami. Trener powinien ustalić przyczynę a następnie spróbować zniwelować ją. Dobrym sposobem może okazać się znalezienie pozytywnych aspektów wypowiedzi danego uczestnika oraz podkreślenie ich, a następnie udzielić głosu komuś innemu. Trener może również podczas przerwy przeprowadzić rozmowę i wpłynąć na zmianę zachowania konfliktowego uczestnika.

- **Rozmawiający na boku słuchacz** - takie zachowanie może wynikać z obawy przed wypowiedzią publiczną, braku zaangażowania czy też agresji wobec prowadzącego. Trener może stanąć w pobliżu rozmawiającego, udzielić jasnej, grzecznej informacji zwrotnej oraz jak najczęściej angażować przeszkadzającego do dyskusji i zadań.
- **Ważniak** – taka osoba powinna być traktowana dokładnie tak samo, jak wszyscy inni, nie wolno dopuścić by przyjęła rolę gościa – rezydenta, należy ją angażować do różnych prac w grupach.
- **Szybki Bill** – taka osoba nie zwraca uwagę na dynamikę grupy chce przechodzić do kolejnych zadań i zagadnień nie licząc się z potrzebami grupy. Możemy prosić taką osobę o podsumowania, sprawdzić czy dobrze rozumie zagadnienia.
- **Czarnowidz** – to osoba charakteryzująca się pesymizmem, podważa sens wszelkich działań. Należy ustalić i zinterpretować po co dana osoba uczestniczy w szkoleniu.

W każdym opisanym powyżej przypadku dobry trener powinien ciągle obserwować osoby zakłócające pracę grupy i zinterpretować przyczynę takich zachowań. Świadomość co do przyczyn zachowań takich osób, pozwoli na łatwiejsze i odpowiednie zareagowanie.

13. Wnioski

Skuteczne i profesjonalne szkolenie bhp polega na tym aby uczestnik kursu przyswoił sobie jak najwięcej wiedzy w zakresie bezpieczeństwa pracy, w jak najkrótszym czasie. Miejsce szkolenia, odpowiednie warunki sal szkoleniowych, odpowiednie pomoce dydaktyczne oraz wykwalifikowana kadra szkoleniowców to elementy, które znacząco przekładają się na efektywne i dobre szkolenie. Nie da się bezpiecznie kierować pracą bez postaw i kompetencji pracowników. Postawy możemy kształtować bezpośrednio w czasie pracy, dając przykład, informując pracowników o tym jakie znaczenie ma bhp. Możemy wykorzystać do tego celu także szkolenia bhp, które zwiększają również kompetencje pracowników. Efektywność szkoleń zależy od przekazywanej treści, metod i technik szkolenia oraz od instruktora, jego kwalifikacji czy umiejętności w przekazywaniu wiedzy.

Wykładowca powinien posiadać umiejętności przekazywania wiedzy i nawiązywania kontaktu ze słuchaczami, a także umiejętności zrealizowania przedstawionego programu szkolenia, dostosowanego do potrzeb osób szkolonych. Wykładowca powinien być również osoba twórczą, dynamiczną zaangażowaną w szkolenie i wiarygodną. Powinien umieć przekazywać wiedzę za pomocą wielu środków dydaktycznych, technik i metod szkolenia.

Najczęściej spotykaną metodą prowadzenia szkoleń bhp są wykłady lub odczyty. Jest to dobra metoda przekazywania wiedzy tylko wtedy, gdy jest wzbogacana pomocami dydaktycznymi w postaci filmów przedstawiających wypadki, samodzielnych opracowań, rejestracji wydarzeń potencjalnie wypadkowych, analizy zagrożeń. Dla zwiększenia zainteresowania słuchaczy, trener może zastosować psychologiczne mechanizmy wpływu

na słuchaczy w postaci autorytetu, atrakcyjnego wyglądu, sympatyczności lub sławy. Ważne jest również aby na zakończenie szkolenia wykładowca jeszcze raz wskazał i przypomniał najważniejsze kwestie szkolenia. W celu sprawdzenia skuteczności i jakości szkolenia, można przeprowadzić ankietę wśród uczestników szkolenia.

Natomiast w celu zwiększenia efektywności szkoleń bhp, każde szkolenie powinno zakończyć się kontrolą efektywności dydaktycznej poprzez sprawdzenie wiedzy i umiejętności uczestników procesu nauczania w formie egzaminu. Ale najbardziej istotna jest zmiana zachowań pracowników w środowisku pracy. Wynikiem tego jest pomiar liczby wypadków i sytuacji potencjalnie wypadkowych w zakładach pracy.

Mimo ciągłego rozwoju różnych technik, metod i pomocy dydaktycznych pomocnych w prowadzeniu szkoleń, nadal osobowość trenera stanowi jedną z najistotniejszych gwarancji skuteczności szkolenia. Choć nie można określić jednego pożądanego typu osobowości, to kompetencje osobiste i umiejętności interpersonalne należą do najbardziej znaczących w pracy z ludźmi. Od nich zależy, czy potencjał drzemiący w grupie zostanie dostrzeżony i odpowiednio wykorzystany w procesie uczenia [4].

Literatura

1. Biernat R.: Czynniki wpływające na jakość i efektywność szkoleń bhp. Uczelnia Zawodowa Zagłębia Miedziowego w Lubinie, Lubin 2013, praca dyplomowa napisana pod kierunkiem dr inż. Izabeli Gabryelewicz.
2. red. Golnau W.: Zarządzanie zasobami ludzkim. Wydawnictwo CedeWu, W-wa 2004.
3. Rae L.: Efektywne szkolenie. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
4. Łaguna M.: Szkolenia jak je prowadzić by Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
5. Stoner James A.F., Wankel Ch.: Kierowanie. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
6. Wawer-Dziedziak K.: Jak zorganizować i poprowadzić szkolenie. Związek Rzemiosła Polskiego 2004.
7. Ryzykowanie to droga na skróty. ATEST – OCHRONA PRACY, 10/2012.
8. Specjalizacja wykładowców bhp. ATEST – OCHRONA PRACY, 11/2012.

Prof. dr hab. inż. Edward Kowal,
Dr inż. Izabela Gabryelewicz
Uniwersytet Zielonogórski
65-417 Zielona Góra, Ul. Licealna 9
tel. 663 938 555
e-mail: e.kowal@eti.uz.zgora.pl
igabryelewicz@wp.pl

Mgr Andrzej Kowal
KGHM Oddział Zakłady Górnicze „Rudna”
59-100 Polkowice, ul. H. Dąbrowskiego 50