

Anisa Wykin*

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

<https://orcid.org/0000-0001-8742-9237>

Szkolenia jako czynnik rozwoju zawodowego osób z niepełnosprawnościami w świecie VUCA

WSTĘP

Rola rozwoju zawodowego i doskonalenia kompetencji pracowników wzrasta szczególnie w warunkach świata VUCA, charakteryzujących się dużym tempem zmian oraz niepewnością zawodową i potrzebą mobilności pracowników. Dotyczy to także osób z niepełnosprawnością, które poprzez rozwój, a zwłaszcza przez uczestnictwo w różnych działaniach szkoleniowych mogą znacznie powiększyć poziom swoich kompetencji, a tym samym możliwość dostosowania się do wymagań współczesnego rynku pracy.

Celem opracowania jest określenie uwarunkowań wpływających na efektywność szkoleń zawodowych dla osób z niepełnosprawnością fizyczną oraz zgłoszenie propozycji zmian w tym zakresie z uwzględnieniem wymagań typowych dla czasów VUCA.

Cel ten zrealizowano na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w środowisku osób z niepełnosprawnościami oraz trenerów prowadzących szkolenia dla tych osób na terenie Łodzi, badania były przeprowadzone w 2015 r., ale wiele wniosków z nich wynikających nabrało szczególnego znaczenia w obecnych czasach.

* Absolwentka Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego o specjalności zarządzanie strategiczne. W 2015 r. uzyskała stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu.

Specjalizuje się w zagadnieniach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz zarządzaniem strategicznym, w tym w szczególności: kierowaniem naczelną kadrą kierowniczą, motywowaniem pracowników, rozwojem umiejętności profesjonalnych, komunikacją w biznesie.

Obok dydaktyki prowadzi konsultacje i szkolenia – do tej pory współpracowała m.in. z: PKO BP, Euro Innowacje, ŁSSE, Task Consulting.

Autorka publikacji naukowych związanych z tematyką zatrudnienia i motywowania do pracy osób z niepełnosprawnością fizyczną.

Wyniki badań przedstawiono w dwóch częściach opracowania, a na końcu zamieszczono podsumowanie, zawierające podstawowe wnioski z badań.

UWARUNKOWANIA EFEKTYWNOŚCI SZKOLEŃ ZAWODOWYCH DLA OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ

We współczesnym społeczeństwie podejmuje się wiele działań w kierunku zwiększenia zatrudnienia osób z różnymi typami niepełnosprawności. Ważną rolę pełnią tu szkolenia, których celem jest dostosowanie kompetencji i motywacji takich osób do wymagań dzisiejszego rynku pracy. Są to szkolenia znacznie trudniejsze i wymagające lepszego przygotowania oraz dużej aktywności trenerów niż w przypadku szkoleń dla osób pełnosprawnych.

W czasie pandemii COVID-19, gdy brak możliwości uczestniczenia w szkoleniach stacjonarnych, zastąpiły je szkolenia on-line (zwane również webinarium, seminarium internetowym, e-learningiem, czy konferencją internetową), które stały się jedną z możliwych form kształcenia. Charakterystyczne dla tej formy jest oczywiście to, że szkolenie jest prowadzone za pomocą dostępnych urządzeń elektronicznych z wykorzystaniem internetu.

W odniesieniu do osób z niepełnosprawnościami taka forma szkolenia w istotny sposób ogranicza jednak możliwość zawierania kontaktów międzyludzkich, które są dla tych osób bardzo ważne, ponadto może pogłębić poczucie osamotnienia

Kwestie te są szczególnie istotne w warunkach wymagań świata VUCA, które narzucają także osobom z niepełnosprawnościami konieczność podejmowania odpowiednich decyzji życiowych oraz poszukiwania nowej tożsamości.

Część badań ankietowych prowadzonych w środowisku osób niepełnosprawnych fizycznie, dotyczyła bezpośrednio oceny procesu szkoleniowego. W pierwszej kolejności zapytano respondentów o to, czy rozmawia się z nimi, aby uzgodnić wybór profilu szkolenia, organizatora oraz miejsca, w którym powinno się ono odbywać. Wyniki przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Przeprowadzenie przez kierownictwo rozmów z osobami szkolonymi na temat profilu i miejsca szkolenia

Wiek (w latach)	Osoby, które odbyły takie rozmowy		Osoby, które nie odbyły takich rozmów	
	Liczba osób	Udział w %	Liczba osób	Udział w %
Do 40	6	28,5	15	71,5
41–50	10	38,4	16	61,6
Powyżej 50	10	40,0	15	60,0
Płeć				
Kobiety	15	32,6	31	67,4
Mężczyźni	11	42,3	15	57,7
Wykształcenie				
Wyższe i pomaturalne	4	23,5	13	76,5
Średnie	7	31,8	15	68,2
Podstawowe i zasadnicze zawo- dowe	15	45,4	18	54,6
Razem	26	36,0	46	64,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wyniki pokazują, że ankietowani w większości (64%) nie byli pytani o profil i miejsce szkolenia. Częściej prowadzone są takie rozmowy z osobami z wykształceniem podstawowymi i zasadniczym zawodowym (45,4%), a w mniejszym zakresie z osobami z wykształceniem średnim (31,8%) oraz wyższym i pomaturalnym (23,5%). Jeśli chodzi o wiek badanych to wyniki wskazują, że takie rozmowy w większości prowadzone są z osobami w wieku 41–50 i powyżej.

W toku prowadzonych badań dążono do ustalenia, **czy szkolenia odbyte przez osoby niepełnosprawne pomogły im w znalezieniu pracy**. Tabela 2 prezentuje odpowiedzi na to pytanie.

Na pytanie o przydatność szkoleń w znalezieniu nowej pracy tylko 13,9% respondentów wskazało, że szkolenia, w których uczestniczyli, pomogły im w dużym stopniu w znalezieniu pracy. Tyle samo osób stwierdziło, że przyczyniły się w niewielkim stopniu. Ponad 72% badanych wskazało, że odbyte szkolenia nie przyczyniły się do znalezienia pracy.

Taka struktura odpowiedzi może wskazywać z jednej strony na niską efektywność szkoleń, ale z drugiej strony może też wynikać z faktu, że badani niepełnosprawni odbywali te szkolenia w trakcie pracy zawodowej i nie szukali pracy bezpośrednio po ich zakończeniu.

Tabela 2. Opinie na temat wpływu szkoleń na znalezienie pracy

Wiek (w latach)	Przyczyniły się w dużym stopniu		Przyczyniły się w niewielkim stopniu		Nie przyczyniły się	
	Liczba osób	Udział w %	Liczba osób	Udział w %	Liczba osób	Udział w %
Do 40	2	9,53	5	23,8	14	66,6
41–50	1	3,8	4	15,4	21	80,8
Powyżej 50	7	28,0	1	4,0	17	68,0
Płeć						
Kobiety	5	50,0	7	70,0	34	65,3
Mężczyźni	5	50,0	3	30,0	18	34,6
Wykształcenie						
Wyższe i poma- tualne	5	29,4	2	11,8	10	58,8
Średnie	4	17,4	4	17,4	15	65,2
Podstawowe i zasad- nicze zawodowe	1	3,1	4	12,5	27	84,3
Razem	10	13,9	10	13,9	52	72,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 3. Metody szkoleniowe stosowane w doskonaleniu umiejętności zawodowych osób z niepełnosprawnością fizyczną

Metody szko- leniowe	Wiek			Wykształcenie			Razem	
	Do 40	41–50	Powyżej 50	Wyższe i pomaturalne	Średnie	Podstawowe i zasadnicze zawodowe	Liczba	%
Cykliczne kursy szkoleniowe	3	6	9	7	8	3	18	22,8
Warsztaty i za- jęcia grupowe	1	1	1	2	1	0	3	4,7
Szkolenia indy- widualne	4	5	6	4	4	7	15	18,1
Coaching	0	2	3	3	1	1	5	6,4
Wykłady i zaję- cia w przedsię- biorstwie	13	18	7	3	13	22	38	48,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Respondenci ze wszystkich trzech grup wiekowych odpowiadali podobnie. Najczęściej jednak udzielali odpowiedzi negatywnej ankietowani w wieku 41–50, a pozytywnej w wieku powyżej 50 lat. Osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym i podstawowym stosunkowo częściej wskazywały na brak wpływu szkoleń na znalezienie pracy. Natomiast na pozytywny wpływ szkoleń

najczęściej wskazywały osoby z wykształceniem wyższym i pomaturalnym. Na pytanie o pozytywny skutek dotychczas odbytych szkoleń na znalezienie nowej pracy ankietowani mężczyźni oraz kobiety odpowiadali podobnie.

Kolejne pytanie miało wskazać, jakie **formy i metody szkoleniowe** są najczęściej stosowane w prowadzeniu szkoleń dla osób niepełnosprawnych fizycznie. Tabela 3 prezentuje ogólną strukturę wskazań respondentów.

Wyniki odpowiedzi respondentów pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- do najczęściej stosowanych form i metod szkoleniowych należą wykłady i zajęcia w przedsiębiorstwie oraz cykliczne kursy szkoleniowe (odbywane z reguły poza miejscem zatrudnienia) i szkolenia indywidualne (na stanowiskach pracy), najrzadziej stosowana jest metoda coachingu oraz warsztaty i zajęcia praktyczne;
- wiek badanych nie wpływa istotnie na formy i metody stosowane podczas szkoleń zawodowych, można jednak zauważyć, że coaching i cykliczne formy szkoleniowe są częściej stosowane w przypadku osób starszych, natomiast wykłady i zajęcia w przedsiębiorstwie w odniesieniu do osób młodych (poniżej 40. roku życia);
- podobna zależność występuje w przypadku wykształcenia, pracownicy o wykształceniu wyższym i pomaturalnym częściej niż inne grupy respondentów są objęci szkoleniami o charakterze kursów cyklicznych i coachingu, obydwie omawiane zależności można uzasadnić skłonnością kierownictwa przedsiębiorstw do inwestowania przede wszystkim w rozwój pracowników lepiej wykształconych oraz bardziej doświadczonych i często mocniej zintegrowanych z przedsiębiorstwem.

W toku prowadzonych badań dążono również do ustalenia tego, jakie czynniki sprawiają, że dane szkolenie jest uznawane przez osoby niepełnosprawne za odpowiednio przeprowadzone. Ocena wymienionych w kwestionariuszu czynników polegała na wskazaniu spośród sześciu możliwości jedynie trzech najbardziej istotnych z punktu widzenia respondentów. Tabela 4 prezentuje wyniki wyborów respondentów z uwzględnieniem wykształcenia.

Tabela 4. Ocena czynników, które zdaniem respondentów sprawiają, że szkolenie jest dobrze przeprowadzone – a wykształcenie badanych

Czynniki, które sprawiają, że dane szkolenie jest uznane za dobrze przeprowadzone	Wykształcenie			Udział w łącznej liczbie wskazań	
	Podstawowe i zasadnicze zawodowe	Średnie	Wyższe i pomaturalne	Liczba	%
Odpowiednie przygotowanie szkoleń	23	15	12	50	26,8
Ćwiczenia praktyczne	10	8	10	28	15,2
Praca zespołowa	9	5	5	19	10,3
Dostępność materiałów szkoleniowych	10	12	12	34	18,3
Dostosowanie miejsca szkolenia	13	8	4	25	13,4
Odpowiednie tempo szkolenia	16	7	7	30	16,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Respondenci ocenili najwyżej w procesie szkoleniowym:

- odpowiednie przygotowanie szkoleń (50 wskazań na 186),
- dostępność materiałów szkoleniowych (34 wskazania),
- odpowiednie tempo szkolenia (30 wskazań).

Najniżej oceniono natomiast następujące czynniki:

- zakres ćwiczeń praktycznych (28 wskazań na 186 łącznie),
- dostosowanie miejsca szkolenia (25 wskazań),
- brak pracy zespołowej (19 wskazań).

Osoby z wykształceniem wyższym i pomaturalnym wskazywały na mniejsze znaczenie miejsca szkolenia oraz tempa szkolenia niż osoby z wykształceniem podstawowym i zasadniczym zawodowym. Można zauważyć jednak, że wszystkie trzy badane grupy wiekowe najczęściej wskazywały na odpowiednie przygotowanie szkoleń. Grupa najstarsza częściej podkreślała także rangę ćwiczeń praktycznych oraz materiałów szkoleniowych, zaś grupa najmłodsza dużą uwagę zwracała na tempo szkolenia. Natomiast dla kobiet ważniejsza niż dla mężczyzn była praca zespołowa, a dla mężczyzn istotniejsze niż dla kobiet były ćwiczenia praktyczne.

W kolejnym pytaniu respondenci mieli wskazać zbiór najistotniejszych cech, które powinien posiadać szkoleniowiec. Ocena wymienionych w kwestionariuszu cech polegała na wskazaniu spośród pięciu trzech cech najbardziej istotnych z punktu widzenia respondentów.

Tabela 5. Zbiór najistotniejszych cech, które zdaniem respondentów powinna posiadać osoba przeprowadzająca szkolenia – a wiek badanych

Zbiór najistotniejszych cech, jakie powinna posiadać osoba prowadząca szkolenia	Wiek badanych			Udział łącznie w liczbie wskazań	
	Do 40 lat	Od 41 do 50	Powyżej 50	Liczba	%
Cierpliwość, skromność	13	12	15	40	21,0
Wyjaśnianie każdemu popełnionych błędów, powtarzanie niektórych fragmentów	8	13	16	37	19,5
Duży zasób wiedzy	12	19	16	47	24,7
Rozumienie sytuacji osób niepełnosprawnych	13	10	14	37	19,5
Poświęcanie odpowiedniego czasu uczestnikom szkolenia przed rozpoczęciem szkolenia i w czasie przerw	9	11	9	29	15,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Z powyżej tabeli wynika, że we wszystkich grupach wiekowych najbardziej cenione cechy prowadzącego zajęcia to:

- duży zasób wiedzy,
- wyjaśniania uczestnikom popełnianych błędów podczas szkolenia i pozwalanie na powtarzanie poprawionych fragmentów,
- cierpliwość i skromność szkoleniowca.

Z tabeli 6 wynika, że niezależnie od poziomu wykształcenia najwyżej jest ceniony duży zasób wiedzy trenera. Natomiast na dalszym miejscach występują już pewne różnice. I tak np. osoby z wykształceniem podstawowym i zasadniczym zawodowym wysoko cenią cierpliwość i skromność szkoleniowca, a z wyższym i średnim z kolei dostrzegają dużą rolę takich cech, jak umiejętność wyjaśniania błędów i rozumienia sytuacji osób niepełnosprawnych.

Nie zauważono natomiast istotnych różnic w ocenie form i metod szkolenia ze względu na płeć respondentów.

Wielu respondentów (37 wskazań) dostrzega potrzebę zrozumienia przez trenerów ich sytuacji życiowej wynikającej z niepełnosprawności. Duża grupa badanych (29) wskazuje też na gotowość trenerów do poświęcania im odpowiedniego czasu przed rozpoczęciem i po zakończeniu szkolenia.

Tabela 6. Zbiór najistotniejszych cech, które zdaniem respondentów powinna posiadać osoba przeprowadzająca szkolenia – a wykształcenie badanych

Zbiór najistotniejszych cech, jakie powinna posiadać osoba prowadząca szkolenia	Wykształcenie			Udział w łącznej liczbie wskazań	
	Podstawowe i zasadnicze zawodowe	Średnie	Wyższe i pomaturalne	liczba	%
Cierpliwość, skromność	20	12	8	40	21,0
Wyjaśnianie każdemu popełnionych błędów, powtarzanie niektórych fragmentów	14	11	12	37	19,5
Duży zasób wiedzy	21	14	12	47	24,7
Rozumienie sytuacji osób niepełnosprawnych	15	13	9	37	19,5
Poświęcanie czas dla uczestników szkolenia przed rozpoczęciem szkolenia i w czasie przerw	12	8	9	29	15,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Z punktu widzenia osób niepełnosprawnych oprócz dużego znaczenia wyżej wymienionych cech trenera, istotny wpływ na efektywność szkolenia ma jego integracyjny charakter. Pomaga on bowiem tym osobom asymilować się ze środowiskiem osób pełnosprawnych. Ocenę ważności integracyjnego charakteru szkolenia prezentuje tabela 7.

Tabela 7. Ocena istotności integracyjnego aspektu szkoleń – a wiek, płeć i wykształcenie respondentów

Wiek (w latach)	Jest bardzo istotny		Średnio istotny		Nieistotny	
	Liczba osób	Udział %	Liczba osób	Udział w %	Liczba osób	Udział w %
Do 40	11	52,4	5	23,8	5	23,8
41–50	14	53,8	8	30,7	4	15,5
Powyżej 50	16	64,0	7	28,0	2	8,0
Płeć						
Kobiety	25	54,4	12	26,1	9	19,5
Mężczyźni	16	61,6	8	30,7	2	7,7
Wykształcenie						
Wyższe i pomaturalne	11	64,7	5	29,4	1	5,9
Średnie	13	59,1	3	13,6	6	27,3
Podstawowe i i zasadnicze zawodowe	17	51,5	12	36,4	4	12,1
Razem	41	57,0	20	28,0	11	15,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wszystkie badane grupy wiekowe wskazywały na wagę integracji jako efektu szkolenia. Można jednak zauważyć, że w badanej zbiorowości nieco częściej na wartość tego czynnika wskazywały osoby z wykształceniem wyższym (11 osób na 16 w tej grupie).

Także płeć i wiek respondentów nie wpłynęła różnicująco na wyniki ocen, chociaż można zauważyć, że mężczyźni w większym nieco stopniu niż kobiety doceniają rolę integracyjnego aspektu szkoleń. Także osoby starsze bardzo doceniają ten aspekt.

W kolejnej części kwestionariusza ankiety poproszono respondentów o ogólną ocenę dotychczas odbytych szkoleń przez osoby niepełnosprawne. Analiza ta pozwoliła ocenić, czy szkolenia były prowadzone w sposób zachęcający ich uczestników do dalszego podnoszenia swoich kwalifikacji i uczestnictwa w kolejnych szkoleniach.

Uzupełnieniem tej oceny jest określenie, jaka część badanych osób niepełnosprawnych chętnie wzięłaby udział w kolejnych szkoleniach, a ile osób nie wyraża już takiej chęci. Wyniki odpowiedzi respondentów na pytanie o ewentualny udział w kolejnych szkoleniach zawodowych zostały zaprezentowane w tabeli 8.

Tabela 8. Deklaracja gotowości udziału w dalszych szkoleniach
– a wiek, płeć i wykształcenie badanych

Wiek (w latach)	Osoby, które wyraziły chęć udziału w szkoleniach		Osoby, które nie wyraziły chęci udziału w szkoleniach	
	Liczba osób	Udział w %	Liczba osób	Udział w %
Do 40	16	76,2	5	23,8
41–50	20	79,9	6	23,1
Powyżej 50	17	68,0	8	32,0
Płeć				
Kobiety	32	69,6	14	30,4
Mężczyźni	21	80,8	5	19,2
Wykształcenie				
Wyższe i pomaturalne	15	88,2	2	11,8
Średnie	15	68,2	7	31,8
Podstawowe i zasadnicze zawodowe	23	69,7	10	30,3
Razem	53	73,6	19	26,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zdecydowana większość respondentów (ok. 74%) jest zainteresowania odbyciem kolejnych szkoleń, przy czym udział osób chętnych do kontynuacji szkoleń w grupie mężczyzn jest wyższy niż w grupie kobiet.

Pewne zróżnicowanie deklaracji gotowości wzięcia udziału w kolejnych szkoleniach podnoszących kwalifikacje występuje także w zależności od wieku badanych. Osoby w wieku powyżej 50 lat wykazują średnio niższą gotowość niż osoby młodsze (różnica we wskaźniku udziału osób chętnych wynosi tu ok. 12% na korzyść respondentów w wieku poniżej 50 lat). Pewne różnice w ocenach występują także zależnie od wykształcenia respondentów. Tutaj najkorzystniejsze wskaźniki uzyskały osoby z wykształceniem wyższym oraz pomaturalnym.

Kontynuując ten wątek, poproszono respondentów o wskazanie najbardziej istotnych powodów, które sprawiają, że chcą brać udział w kolejnych szkoleniach. Tabela 9 przedstawia ocenę najważniejszych powodów do uczestnictwa w kolejnych szkoleniach z uwzględnieniem wieku, a tabela 10 przedstawia tę zależność z uwzględnieniem wykształcenia i płci respondentów.

Tabela 9. Ocena najważniejszych powodów skłaniających do udziału w kolejnych szkoleniach zawodowych – a wiek ankietowanych

Najważniejsze powody deklarowania gotowości wzięcia udziału w kolejnych szkoleniach zawodowych	Wiek badanych			Udział łącznie w liczbie wskazań	
	Do 40 lat	Od 41 do 50	Powyżej 50	Liczba	%
Uważam, że udział w szkoleniu poprawi moją sytuację zawodową	9	8	10	27	24,7
Udział w szkoleniach pozwoli mi poznać inne osoby	10	10	6	26	23,8
Dotychczas odbyte szkolenia nauczyły mnie wiele, a nabytą wiedzę mogłem/ mogłam wykorzystać w pracy	8	12	12	32	29,4
Dzięki szkoleniom nabieram pewności siebie	7	8	9	24	22,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Z powyższej tabeli wynika, że największa grupa badanych wskazała na czynnik, który można krótko określić jako korzyści płynące z praktycznego wykorzystania zdobytej w trakcie szkoleń wiedzy (dotychczas odbyte szkolenia nauczyły mnie wiele i nabyta wiedza była wykorzystana w pracy zawodowej). Pozostałe powody posiadają zbliżoną liczbę wskazań. Wiek respondentów nie okazał się tutaj cechą wyraźnie różnicującą ich opinie.

Tabela 10. Ocena najważniejszych powodów skłaniających do udziału w kolejnych szkoleniach zawodowych – a wykształcenie i płeć respondentów

Najważniejsze powody deklarowania gotowości wzięcia udziału w kolejnych szkoleniach zawodowych	Wykształcenie			Płeć	
	Podstawowe i zasadnicze zawodowe	Średnie	Wyższe i podyplomowe	Kobiety	Mężczyźni
Uważam, że udział w szkoleniu poprawi moją sytuację zawodową	9	7	11	16	11
Udział w szkoleniach pozwoli mi poznać inne osoby	11	6	9	19	7
Dotychczas odbyte szkolenia nauczyły mnie wiele, a nabytą wiedzę mogłem/mogłam wykorzystać w pracy	9	13	10	17	15
Dzięki szkoleniom nabieram pewności siebie	8	9	7	13	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Jeżeli chodzi o wpływ wykształcenia na opinie respondentów, to należy zauważyć, że osoby po studiach wyższych i szkołach podyplomowych umieściły na pierwszym miejscu powód określony zwrotem: „uważam, że udział w szkoleniu poprawi moją sytuację zawodową”, natomiast respondenci z wykształceniem podstawowym i zasadniczym zawodowym uznali, że najważniejsze dla nich jest to, aby udział w szkoleniach pozwolił im poznać inne osoby. Także kobiety znacznie częściej wskazywały na ten czynnik niż mężczyźni. Podkreślanie roli tego czynnika należy wiązać z dążeniem wielu osób niepełnosprawnych do rozszerzenia kręgu swoich znajomych oraz do tworzenia nowych więzi międzyludzkich.

Kolejne pytanie dotyczyło wskazania najistotniejszych przyczyn, które sprawiają, że respondenci nie chcą już uczestniczyć w kolejnych szkoleniach. Tabela 11 przedstawia ocenę najważniejszych powodów braku motywacji do odbywania kolejnych szkoleń.

Badanie przyczyn braku motywacji do odbywania kolejnych szkoleń wskazuje, że najczęściej w całej grupie występuje przekonanie o braku wpływu szkolenia na poprawę sytuacji zawodowej. Pozostałe czynniki (tj. podeszły wiek badanych, złe doświadczenia z poprzednich szkoleń oraz ocena sytuacji na rynku pracy) rozkładały się podobnie we wszystkich grupach wiekowych osób badanych.

Tabela 11. Powody braku motywacji do odbywania kolejnych szkoleń
– a wykształcenie i płeć respondentów

Najważniejsze powody braku motywacji do odbywania kolejnych szkoleń zawodowych	Wykształcenie			Płeć	
	Podstawowe i zasadnicze zawodowe	Średnie	Wyższe i pomaturnalne	Kobiety	Mężczyźni
Uważam, że udział w szkoleniu nie poprawi mojej sytuacji zawodowej	9	5	2	12	4
Uważam, że ze względu na mój wiek nie ma już sensu uczestniczyć w szkoleniach	4	3	0	5	2
Dotychczasowe szkolenia nie poprawiły mojej sytuacji zawodowej, dlatego nie wierzę w ich skuteczność	5	3	1	8	1
Zła sytuacja na rynku pracy	3	1	0	4	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Kobiety częściej niż mężczyźni twierdzą, że szkolenia nie poprawiają ich sytuacji zawodowej oraz że dotychczasowe doświadczenia ze szkoleniami wskazywały na ich niską skuteczność. Ponadto kobiety podkreślają, że zła sytuacja na rynku pracy powoduje ich niechęć do udziału w szkoleniach, natomiast mężczyźni nie wskazywali ani razu na znaczenie tego czynnika. Osoby z wykształceniem podstawowym i zasadniczym zawodowym najczęściej wskazywały jako powód braku motywacji punkt brzmiący: „Uważam, że udział w szkoleniu nie poprawi mojej sytuacji zawodowej”. Warto zwrócić uwagę, że osoby z wykształceniem wyższym i pomaturalnym ani razu nie wskazały na ograniczenia wiekowe wśród czynników demotywujących do szkolenia się.

Następnie podjęto próbę oceny wpływu odbytych szkoleń na stosunek niepełnosprawnych do życia i pracy. Poproszono ich o wskazanie oceny tego wpływu. Tabela 12 prezentuje wyniki przeprowadzonej analizy z uwzględnieniem wieku badanych, a tabela 13 – wykształcenia oraz płci respondentów.

Analiza odpowiedzi na zestaw pytań o wpływ odbytych szkoleń na psychikę i stosunek do życia oraz pracy pozwala na stwierdzenie, że:

- najwięcej wskazań dotyczy możliwości, że szkolenie pozwoliło osobom niepełnosprawnym uwierzyć we własne siły oraz uświadomiło im potrzebę poszerzenia własnych kwalifikacji,
- osoby powyżej 50. roku życia wskazywały najczęściej, że szkolenia pozwoliły im uwierzyć we własne siły, natomiast osoby

poniżej 50. roku życia wskazywały najczęściej, że szkolenia uświadomiły im potrzebę poszerzania własnych kwalifikacji,

- generalnie respondenci uznali, że szkolenia nie wpłynęły negatywnie na ich psychikę, ale jednocześnie 26 osób wskazało, że szkolenie niewiele im dało i było jedynie ciekawym przerywkiem w pracy.

Tabela 12. Wpływ odbytych szkoleń na stosunek niepełnosprawnych do życia oraz pracy

Wpływ odbytych szkoleń na psychikę i stosunek do życia oraz pracy	Wiek badanych			Udział łącznie w liczbie wskazań	
	Do 40 lat	Od 41 do 50	Powyżej 50	Liczba	%
Szkolenie pozwoliło mi uwierzyć we własne siły	10	14	16	40	32,2
Szkolenie uświadomiło mi potrzebę poszerzania własnych kwalifikacji	7	12	18	37	30,0
Szkolenie mi się podobało, zamierzam wykorzystać przynajmniej część nabytych kompetencji	5	7	8	20	16,1
Wpłynęło negatywnie na moją psychikę	0	1	0	1	0,8
Niewiele dało, ale był to ciekawy przerywnik w codziennej monotonii	9	9	8	26	20,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 13. Wpływ odbytych szkoleń na psychikę i stosunek do życia oraz pracy – a wykształcenie i płeć badanych

Wpływ odbytych szkoleń na psychikę i stosunek do życia oraz pracy	Wykształcenie			Płeć	
	Podstawowe i zasadnicze zawodowe	Średnie	Wyższe i pomyślnie	Kobiety	Mężczyźni
Szkolenie pozwoliło mi uwierzyć we własne siły	16	13	11	23	17
Szkolenie uświadomiło mi potrzebę poszerzania własnych kwalifikacji	12	13	12	20	17
Szkolenie mi się podobało, zamierzam wykorzystać przynajmniej część nabytych kompetencji	3	8	9	11	9
Wpłynęło negatywnie na moją psychikę	0	1	0	1	0
Niewiele dało, ale był to ciekawy przerywnik w codziennej monotonii	16	7	3	17	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Podsumowując należy zauważyć, że respondenci wskazują na potrzebę szkolenia się i poszerzania swoich kwalifikacji.

Na uwagę zasługuje fakt, iż osoby z wykształceniem wyższym oraz pomaturalnym (9 wskazań) i osoby z wykształceniem średnim (8 wskazań) częściej wskazywały na to, że wiedzę oraz umiejętności zdobyte podczas szkoleń zamierzają wprowadzić do swojej pracy. Natomiast osoby z wykształceniem podstawowym wskazały w większości (16 wskazań), że szkolenie niewiele im dało i było jedynie ciekawym przerywnikiem w pracy. Można więc stwierdzić, że osoby słabiej wykształcone widzą mniejszą przydatność szkoleń w procesie poszukiwania lepszej pracy oraz nabywania nowych umiejętności. Kobiety częściej niż mężczyźni wskazują na to, że szkolenie było jedynie ciekawym przerywnikiem w pracy (17 wskazań).

PROPOZYCJE ZMIAN I USPRAWNIENÍ W PROCESIE SZKOLENIA OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIAMI

Jednym z problemów, który składa się na ogólnie złą sytuację osób niepełnosprawnych na rynku pracy, jest często przerwanie procesu doskonalenia się i rozwoju zawodowego po zakończeniu edukacji szkolnej. Wśród badanych osób niepełnosprawnych, tylko nieliczni poszukiwali szkoleń, w których chcieliby wziąć udział. W większości sytuacji raczej były to decyzje kierownictwa firm niż planowany sposób podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Szkolenia te nie prowadziły również z reguły do znalezienia nowej pracy. Aby usprawnić proces szkolenia niepełnosprawnych najpierw należy uświadomić osobom zatrudniającym możliwości i warunki ich przydatności do pracy. Ponadto istotną barierą, na którą wskazywały w badaniach osoby niepełnosprawne, jest stosunkowo niska wiedza kierowników oraz trenerów dotycząca postaw i zachowań osób niepełnosprawnych. Przejawia się to w nieznanomości oczekiwań na temat szkoleń, w braku świadomości potrzeb niepełnosprawnych oraz wiedzy na temat różnych rodzajów niepełnosprawności. Tymczasem, jak pokazują także inne badania, w Polsce wciąż dominuje rehabilitacyjno-medyczny sposób myślenia o osobach niepełnosprawnych, który stoi na przeszkodzie wyrównywaniu ich szans w zakresie dostępu do edukacji i rynku pracy.

W odniesieniu do rynku szkoleniowego można jednak wyodrębnić **dwa impulsy**, które spowodowały jego rozwój. Pierwszym

jest wzrost znaczenia roli kompetencji pracowników w przedsiębiorstwach, czego efektem jest większe zaangażowanie się przedsiębiorców w organizowanie szkoleń. Mają one bowiem na celu podniesienie wiedzy i umiejętności pracowników. Drugim czynnikiem z punktu widzenia zwiększenia zainteresowania prowadzeniem szkoleń, było przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, która przeznacza znaczne środki pomocowe na wspieranie rozwoju kapitału ludzkiego. Te dwa czynniki spowodowały, że wzrosła podaż szkoleń oraz zainteresowanie nimi, także w środowisku osób niepełnosprawnych.

Przygotowanie konkretnego szkolenia obejmuje kilka etapów, które są niezbędne, niezależnie od grupy szkoleniowej, formy szkolenia oraz tego, kto jest organizatorem. Bardzo ważne jest, aby trener, który ma prowadzić szkolenie, był aktywny w całym jego cyklu. W praktyce często zdarza się tak, że pierwsze etapy cyklu szkoleniowego są przygotowywane bez trenera. Dlatego istotne jest, aby w procesie przygotowania szkolenia obecni byli: uczestnicy szkolenia, trenerzy, przełożeni pracowników i kierownictwo firmy zamawiające szkolenie. Obecność tych wszystkich osób pozwala na zaprojektowanie szkolenia przydatnego z punktu widzenia uczestników oraz uwzględnia potrzeby przedsiębiorców.

Proces identyfikowania potrzeb szkoleniowych osób niepełnosprawnych jest kluczowym czynnikiem w odpowiednim dostosowaniu prowadzonego szkolenia do oczekiwań pracowników. Jak wynika z rezultatów badań zawartych w niniejszej pracy, rozmowy z kierownictwem na temat oczekiwań i problemów w pracy oraz na temat potrzeb szkoleniowych są bardzo rzadko prowadzone. Następstwem tego jest niedostosowanie tematyki szkoleń do potrzeb osób niepełnosprawnych, które respondenci wskazywali w pierwszej kolejności jako podstawową barierę obniżenia skuteczności szkoleń. Dlatego też istotne jest uświadomienie kierownictwu, że włączenie pracowników oraz trenerów w proces ustalania tematyki szkoleń pozwala na obiektywne spojrzenie na funkcjonowanie firmy oraz dostrzeżenie jej problemów, w rozwiązywaniu których mogą pomóc odpowiednio zaprojektowane szkolenia. Rozwiązaniem najbardziej pożądanym w procesie określenia potrzeb szkoleniowych osób niepełnosprawnych jest uczestnictwo trenera, który poprzez współpracę z osobami niepełnosprawnymi jest gotowy przedstawić kierownictwu diagnozę tych potrzeb.

Badania wskazują, że w procesie identyfikowania i analizy potrzeb szkoleniowych firm większe zaangażowanie wykazują osoby na co dzień pracujące w środowisku osób niepełnosprawnych niż

osoby niemające takich doświadczeń. Dlatego bardziej efektywne będzie szkolenie prowadzone przez trenerów znających środowisko osób niepełnosprawnych i jego problemy.

Bardzo przydatną metodą w procesie identyfikacji potrzeb szkoleniowych osób niepełnosprawnych jest **wywiad zogniskowany**. Polega on na zaproszeniu grupy osób, które przez określony czas dyskutują nad zagadnieniami wskazanymi przez moderatora, a dotyczącymi celów szkolenia. Zaletą tego typu wywiadów jest wykorzystanie potencjału procesów grupowych, dzięki temu, że uczestnicy, oddziałując na siebie, wykazują wyższą aktywność i kreatywność. Jest to metoda szczególnie przydatna w analizowaniu potrzeb szkoleniowych, ponieważ pozwala osiągnąć trzy cele: poznanie oczekiwań uczestników szkoleń, określenie relacji panujących w grupie i motywowanie uczestników do udziału w szkoleniu. Ostatnią fazą pracy nad zidentyfikowaniem potrzeb szkoleniowych jest przygotowanie raportu końcowego. Pokazuje on kierownictwu firmy oraz pracownikom, jakie znaczenie posiada szkolenie w różnych relacjach.

Następnym bardzo ważnym elementem efektywnego procesu szkoleniowego dla osób niepełnosprawnych jest **odpowiedni dobór uczestników**. Tutaj pojawia się pytanie o to, czy szkolenie dla osób niepełnosprawnych powinno być jednolite (same osoby niepełnosprawne), czy też mieszane (osoby niepełnosprawne i pełnosprawne). Przeprowadzone badania pokazują, że skuteczniejsze jest szkolenie mieszane. Osoby niepełnosprawne poprzez uczestnictwo w szkoleniach mieszanych nie czują się dyskryminowane ze względu na swój stan zdrowia. Dodatkowym walorem szkoleń mieszanych jest to, że przyczyniają się do kontaktów osób niepełnosprawnych z osobami pełnosprawnymi, co prowadzić może do zmiany postaw tych drugich wobec niepełnosprawności. Szkolenia mieszane również wspomagają proces integracji, który jest szczególnie istotny z punktu widzenia osób niepełnosprawnych.

Ponadto skład grupy uczestniczącej w szkoleniu ma duży wpływ na klimat szkolenia, możliwość realizacji wyznaczonych celów i zadowolenie uczestników, co w efekcie wpływa na jego efektywność. Zasadnym byłoby jednak zwrócenie uwagi na homogeniczność grupy pod względem określonych kryteriów, na przykład według wieku, doświadczenia, wykształcenia czy też określonych kwalifikacji. W takiej grupie, w której uczestnicy są dobrani według określonych wyżej kryteriów, łatwiej jest stworzyć odpowiednią atmosferę do nauki, ponieważ osoby szkolone wykazują się na początku zbliżonym poziomem wiedzy i mają podobne zainteresowania oraz potrzeby.

Kolejnym istotnym czynnikiem na który należy zwrócić szczególną uwagę w procesie przygotowywania szkoleń dla niepełnosprawnych jest **odpowiednie motywowanie** pracowników do rozwoju. Przełożony, który będzie kierować pracownikami na dane szkolenie, powinien im uświadomić jego przydatność, ponieważ wówczas, gdy osoby niepełnosprawne zostaną skierowane na szkolenie bez wskazania jego przydatności, uznają je za stratę czasu. Osoba niepełnosprawna, znając korzyści płynące ze szkolenia, uzna je za wartościowe i korzystne dla własnego rozwoju. Wynika z tego, że podstawowym i najprostszym sposobem zwiększenia motywacji pracowników do udziału w szkoleniu jest rozmowa z przyszłymi jego uczestnikami oraz wskazanie potencjalnych pozytywnych efektów.

Należy pamiętać o odpowiedniej **atmosferze współpracy w trakcie szkolenia**. Oczywiście jest, że na początku szkolenia występuje napięcie, które potęgują obawy uczestników. Biorące w nim udział osoby niepełnosprawne często obawiają się o to, czy poradzą sobie w nowej sytuacji oraz jak zostaną odebrane przez osoby pełnosprawne. Aby uporać się z tymi trudnościami należy na początku szkolenia przedstawić cele i plan szkolenia. Następnie dobrze jest wprowadzić ćwiczenie na tzw. „przełamanie pierwszych lodów”, które pomoże w zapewnieniu odpowiedniego klimatu szkolenia. Mogą to być ćwiczenia, które pomogą uczestnikom poznać się lepiej oraz nawiązać relacje lub ćwiczenia rozluźniające atmosferę. Powinna być zachowana równowaga pomiędzy tego typu ćwiczeniami a podejściem merytorycznym skierowanym na realizację celów szkoleniowych. Ponadto ważną kwestią jest utrzymanie odpowiedniego poziomu koncentracji i gotowości do uczenia się, ponieważ pozwala to w efektywny sposób przyswajać wiedzę przekazywaną podczas zajęć.

Zaangażowanie uczestników podczas szkolenia jest bardzo ważne, dlatego należy stosować takie **metody aktywizujące**, które wzmocnią efektywne uczenie się. Do aktywizujących metod szkolenia wskazanych dla osób niepełnosprawnych można zaliczyć: pracę grupową, różne formy dyskusji, analizę przypadków, odgrywanie ról czy też gry dydaktyczne. Należy również zwrócić szczególną uwagę na miejsce, w którym odbywa się szkolenie, a zwłaszcza czy odbywa się w miejscu pracy, czy poza nim. Jak wynika z przeprowadzonych badań, większość szkoleń dla osób niepełnosprawnych odbywała się w miejscu pracy. Przy niektórych szkoleniach można jednak uzyskać lepszy efekt prowadząc je poza miejscem pracy, ponieważ uwalnia to od stresów i bieżących problemów związanych

z pracą oraz pozwala się skupić na uczeniu się, ułatwia rozwój pozytywnych kontaktów, umożliwia jednocześnie objęcie szkoleniem większej liczby pracowników. Należy jednak pamiętać, że takie miejsce musi być w pełni dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych i celu szkolenia.

Dobrze przeprowadzone szkolenia powinni kończyć się **oceną szkolenia**. Trener po jego zakończeniu w formie raportu przedstawia ogólne podsumowanie realizacji założonych celów, sumaryczne efekty szkolenia i ocenę jego przebiegu. Ocena taka powinna być także przeprowadzona przez uczestników szkolenia.

Instrumentem, który usprawni proces szkoleniowy dla badanej grupy osób są tzw. narzędzia wspierające rozwijanie umiejętności po odbytym szkoleniu. Ich skuteczność zależy od czasu i systematyczności stosowania. Najszybsza i najtrwalsza zmiana kompetencji zachodzi podczas cykli szkoleniowych realizowanych w długiej perspektywie czasowej (6 miesięcy do 6 lat). Uczestnicy szkoleń otrzymują zadania międzyszkoleniowe, tak aby teorię przekładać na umiejętności (Mrug 2012: 100). Na dalszych etapach rozwoju pracownika ważną rolę odgrywa coach i mentor. W przypadku osób niepełnosprawnych rola coacha jest bardzo istotna, gdyż pozwala na otrzymywanie informacji zwrotnej w czasie rzeczywistym oraz kompleksowo wzmacnia i rozwija umiejętności pracownika.

Istotną rolę w sferze kompetencji trenerskich dla osób niepełnosprawnych fizycznie odgrywa **osobowość trenera**. Trener, który prowadzi szkolenia dla tego grona osób powinien być cierpliwy, skromny, posiadać duży zasób wiedzy dotyczącej problemów osób niepełnosprawnych, legitymować się dużą liczbą przeprowadzonych szkoleń dla takich osób oraz poświęcać im dużo czasu zarówno przed, jak i po szkoleniu. Brak wystarczającej wiedzy na temat osób niepełnosprawnych może powodować konflikty z uczestnikami, a w konsekwencji wywoływać ich niezadowolenie.

Zawód trenera, tak jak w każdej innej profesji oparta na częstych kontaktach z ludźmi, charakteryzuje się dużą nieprzewidywalnością. Wynika ona z interakcji trenera z uczestnikami oraz z interakcji między samymi uczestnikami. Powoduje to, że nie ma jednej lub kilku idealnych i niezawodnych metod radzenia sobie z trudnościami na sali szkoleniowej (Kowalski 2012: 94). Jednak im większą pracę włożymy w szczegółowe rozpoznanie potrzeb, sumiennie skonstruujemy program oraz dobierzemy odpowiedniego trenera, tym większą szansę mamy na zainteresowanie ludzi tematyką zajęć i dostarczenie im rozwiązań, które przyczynią się do poprawy sposobu wykonywania pracy.

Należy pamiętać, że efektywność szkoleń rośnie wraz z czasem i systematycznością stosowania pozaszkoleniowych narzędzi rozwojowych, a kultura organizacji uczącej się powinna być kreowana tak, aby szkolenie trwało nawet wtedy, gdy się skończyło. Ponadto należy również pamiętać o odpowiednim dostosowaniu pomieszczeń, w których odbywają się zajęcia do potrzeb osób niepełnosprawnych. Chodzi tu zwłaszcza o rozwiązania architektoniczne, szczególnie dla osób z niepełnosprawnością ruchową.

PODSUMOWANIE

Do istotnych czynników warunkujących efektywność szkoleń dla osób niepełnosprawnych fizycznie należy zaliczyć posiadane przez przedsiębiorstwa zatrudniające te osoby odpowiedniej strategii szkoleniowej oraz silnej kultury szkoleniowej. Przez taką kulturę rozumie się ogół nawyków, postaw i reguł określających duże znaczenie szkoleń w przedsiębiorstwie. Chodzi tu zwłaszcza o nastawienie właścicieli i kierownictwa przedsiębiorstwa do szkoleń oraz o relacje pomiędzy pracownikami pełnosprawnymi i niepełnosprawnymi, a zwłaszcza o stosunek osób pełnosprawnych do potrzeb szkoleniowych pracowników z różnymi odmianami niepełnosprawności.

Szkolenia pełnią w przypadku osób niepełnosprawnych – obok funkcji rozwojowych i modernizacyjnych – także istotne funkcje społeczne, adaptacyjne i rehabilitacyjne. Wynika to z tego, że szkolenie dla pracowników z niepełnosprawnością fizyczną jest zazwyczaj czymś więcej niż tylko procesem powiększania kompetencji zawodowych. Sprzyja ono bowiem z reguły zwiększaniu poczucia wartości osób niepełnosprawnych, „wyjściu z zamknięcia” i likwidacji ograniczeń związanych z niepełnosprawnością oraz otwarciu się na nowych ludzi (nawiązaniu kontaktów), a także rehabilitacji fizycznej i psychicznej. Stąd też bardzo ważne w przypadku osób niepełnosprawnych jest łączenie celów szkoleniowych z procesem odnowy zdrowia i ograniczenia skutków niepełnosprawności, a także działaniami w kierunku integracji społecznej.

Powyższe działania posiadają bardzo duże znaczenie w świetle tendencji typowych dla świata VUCA. Budują one bowiem umiejętności dostosowywania się do zmieniających się warunków życia i pracy zawodowej, ograniczają poczucie niepewności i niepokoju oraz powiększają mobilność zawodową.

Na podstawie zaprezentowanych badań sformułowano także konkretne postulaty praktyczne pod adresem przedsiębiorstw zatrudniających niepełnosprawnych (w tym zakładów pracy chronionej) oraz ośrodków szkoleniowych:

1. Planując szkolenia, należy poznać pracowników i ocenić ich predyspozycje do wykonywanej pracy. Odpowiednio dobrane szkolenia oprócz wartości merytorycznej powinny emocjonalnie wiązać pracowników z firmą, obniżając tym samym ich rotację, która jest kosztowna.
2. Szkoleniowcy wraz z pracodawcą powinni rozpoznawać potrzeby pracowników i organizacji, których zaspokojenie wpłynie na efektywność pracy. W tej fazie wyznaczane są cele szkolenia, poprzez wskazanie problemów i ich przyczyn, następnie przygotowuje się sposoby ich osiągnięcia. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych służy dokładnemu wskazaniu luki między kompetencjami pracowników a ich rzeczywistymi kwalifikacjami. Umożliwia ona odkrycie i opisanie potrzeb szkoleniowych poszczególnych pracowników oraz organizacji, które ich zatrudniają.
3. Na etapie **projektowania szkolenia** należy opracować programy szkoleniowe, przyporządkować do nich odpowiednich trenerów i dobrać właściwe metody szkoleniowe. Z analiz wynika, że mentoring został oceniony przez trenerów najwyżej jako metoda stosowana podczas szkoleń dla osób niepełnosprawnych fizycznie. Taki obraz sytuacji może być spowodowany faktem, że osoby niepełnosprawne traktują mentora jak przewodnika i pomocnika w planowaniu kariery zawodowej, który daje im poczucie bezpieczeństwa i indywidualności. Podejście takie jest szczególnie cenne w świetle wymagań i wartości czasów VUCA.
4. Dokonując wyboru metody, należy zadbać, żeby stwarzała ona możliwość aktywności, stymulowała i ułatwiała uczenie się oraz transfer nabytej wiedzy ze szkolenia do praktyki. Ponadto trzeba stosować jak największą liczbę technik, które maksymalnie urozmaicają kurs i zwiększają efektywność szkolenia.
5. Każde szkolenie powinno być zakończone odpowiednim zamknięciem procesu szkoleniowego, czyli **ewaluacją**. Podczas ewaluacji należy sprawdzić, czy program był odpowiednio dobrany do celu i grupy uczestników, a także do kompetencji trenera. Ponadto ewaluacja odgrywa rolę motywującą dla osób szkolonych, które otrzymują

konstruktywną informację zwrotną, dotyczącą wyników procesu doskonalenia.

6. Osoba prowadząca szkolenie powinna być zaangażowana w proces szkoleniowy na każdym etapie, łącznie z badaniem potrzeb szkoleniowych. Trener powinien być odpowiedzialny za sporządzanie planu badania potrzeb szkoleniowych i współpracę z kierownictwem firmy. Ponadto powinien proponować rozwiązania problemów zdiagnozowanych podczas analizy potrzeb, dobierać metody szkoleniowe, jakie będzie chciał wykorzystać podczas szkolenia, oraz opracować raport po zakończonym szkoleniu.
7. Ważną predyspozycją trenerów-szkoleniowców jest umiejętność motywowania grupy. Uczestnicy szybko i surowo potrafią ocenić prowadzącego zajęcia pod tym względem. Dlatego istotne jest doświadczenie trenera w prowadzeniu szkoleń dla osób niepełnosprawnych. Jeżeli od razu nie uda się stworzyć atmosfery twórczej współpracy, to później bardzo trudno przekonać uczestników, że zaangażowanie się w zajęcia przyniesie korzyść zarówno im, jak i zatrudniającej ich firmie.
8. Szkoleniowcy nie zawsze posiadają wystarczającą wiedzę na temat niepełnosprawności. Dlatego zasadnym byłoby, aby podnosili oni kompetencje w zakresie zarządzania zespołem z niepełnosprawnymi pracownikami, w tym rozwiązywania sytuacji trudnych oraz budowania efektywnej współpracy. Powinni oni znać zasady komunikacji z pracownikami o różnych rodzajach niepełnosprawności oraz posiadać umiejętności identyfikacji osób niepełnosprawnych jako potencjalnych pracowników. Świat VUCA stawia więc inne wymagania pod adresem trenerów i szkoleniowców prowadzących zajęcia dla osób z niepełnosprawnościami.
9. Kolejny istotny aspekt, na który napotykają osoby z niepełnosprawnością to **bariery architektoniczne** w miejscach pracy oraz tam, gdzie odbywają się szkolenia. Należy zdać sobie sprawę, że bariery architektoniczne w przedsiębiorstwach stanowią realne ograniczenia dla tej grupy osób. Możliwość dotarcia za pomocą specjalistycznego transportu oraz przystosowanie przestrzeni miejskiej to istotne konieczne zmiany sprzyjające dostępowi niepełnosprawnych do aktywności społeczno-zawodowej. Niestety nadal budynki użyteczności publicznej oraz pojazdy komunikacji miejskiej są rzadko dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnością narządów ruchu.

10. Szkolenie często pozwala niepełnosprawnym uwierzyć we własne siły oraz uświadamia potrzebę rozwijania się. Należy takie działania kontynuować poprzez zapewnienie w zakładach pracy oraz w środowisku lokalnym możliwości podejmowania pracy, awansu i dalszego rozwoju. Chodzi o to, by ten pozytywny odbiór nie kończył się w ostatnim dniu zajęć, lecz by odbycie szkolenia znajdowało „odbicie” w dalszych etapach aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych fizycznie. Wymogi czasów VUCA dotyczą więc także w dużym stopniu otoczenia, w tym środowiska technologicznego.

Należy podkreślić, że szkolenia aktywizują osoby niepełnosprawne fizycznie do pomysłowości oraz uczą nowych umiejętności. Obecny postęp technologiczny wymaga od pracowników systematycznego poznawania innowacyjnych rozwiązań i umiejętności korzystania z nich. Takim innowacyjnym rozwiązaniem w czasie pandemii COVID-19 jest wprowadzenie na rynek szkoleniowy szkoleń online w formie e-learningu, pozwalających wykorzystać różnego rodzaju metody aktywizujące uczestników.

Szkolenia w pewnej części pozwalają uniknąć kosztownego oraz czasochłonnego procesu rekrutacji nowych pracowników. Umożliwiają realizację bardziej złożonych zadań przez osoby już zatrudnione, rozwijają umiejętności interpersonalne, które są kluczowe w życiu osobistym oraz pomagają zdobywać umiejętności praktyczne. Jednak można o tym mówić dopiero wtedy, kiedy zostaną dostosowane do potrzeb i potencjału pracownika oraz firmy, co stanowi istotne kryteria ich oceny w świetle wymagań świata VUCA.

BIBLIOGRAFIA

- Andrzejczak A. (2011). *Ekonomizacja szkolenia pracowników jako czynnik wartości przedsiębiorstwa*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Badania wpływu kierunku i poziomu wykształcenia na aktywność zawodową osób niepełnosprawnych. Raport końcowy, https://www.pfron.org.pl/fileadmin/ftp/dokumenty/Badania_i_analizy/Raport_CZE-SC_6z6_N_umyslowa_final.pdf (dostęp: 10.11.2021).
- Kołaczek B., Kowalski J. (1999). *Rynek pracy osób niepełnosprawnych. Sytuacje kłesk życiowych*, Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych.

- Kowalski D. (2012). *Jak sobie radzić z trudnymi sytuacjami w pracy szkoleniowca?*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11, s. 94.
- Mrug M. (2012). *Szkolenie na 100 procent*, „Personel i Zarządzanie”, nr 8, s. 97–100.
- Wykin A. (2015), *Uwarunkowania efektywności szkoleń zawodowych prowadzonych dla osób niepełnosprawnych fizycznie*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Łódź.

Abstract

In every society there is a certain percentage of people who, due to hereditary and inborn factors, as well as diseases, accidents or abnormal living conditions, do not have full physical or mental fitness.

Understanding the essence of disability is the basis for the proper use of the potential of disabled employees. The career path of these people is determined by various external and internal factors, as well as individual factors. The processes of training and professional development, understood as a set of activities consisting in the development and expansion of professional competences in order to ensure more effective performance of tasks at current and future positions, play a special role here. Training plays a very important role in the times of the knowledge economy, especially in the VUCA world, where everything is constantly changing, the conditions in which companies operate are uncertain and complex, and the excess of information causes ambiguity of the situation.

The presented article deals with the subject of the effectiveness of vocational training conducted for people with physical disabilities and indicates suggestions for improving the training process, which is particularly important in the VUCA world.

Keywords: person with a disability, training, VUCA, motivating, determinants of training effectiveness.
