

*Izabela Kołodziejczyk-Olczak**

Instytucje szkoleniowe jako podmiot rynku usług edukacyjnych osób dojrzałych – wybrane aspekty w świetle badania empirycznego

Streszczenie: Artykuł dotyczy niezwykle ważnego, w sytuacji starzenia się społeczeństwa, zagadnienia – szkoleń osób dojrzałych. Proces ten ma określoną specyfikę, dlatego zostanie ona przedstawiona na początku. Zostaną opisane także podstawowe instytucje oferujące szkolenia dla tej grupy docelowej. Następnie ukazane będą poszczególne fazy prawidłowego procesu szkoleniowego: od planowania szkoleń, poprzez ich przeprowadzenie, aż po ewaluację. Zagadnienie analizowane będzie w świetle badań empirycznych i krytycznej analizy literatury przedmiotu. Empiryczną podstawą tekstu będzie badanie jakościowe przeprowadzone wśród instytucji szkoleniowych, które zrealizowane zostało w projekcie *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*.

Opracowanie zwieńczone zostanie wnioskami o charakterze teoretycznym i aplikacyjnym.

Słowa kluczowe: szkolenie, pracownik dojrzały, usługi edukacyjne

1. Wstęp

W sytuacji nieodwracalnego w krótkim okresie, nieuniknionego i obiektywnego procesu starzenia się społeczeństwa nabiera na znaczeniu doskonalenie i aktualizacja kompetencji osób dojrzałych¹. Kompetentne osoby dojrzałe mogą wydłużać swoją aktywność zawodową i społeczną, być wartościowymi uczestnikami procesu dzielenia się wiedzą organizacyjną, przyczyniać się do rozwoju organizacji. Dlatego ważna staje się analiza rynku usług edukacyjnych i organizacji adresujących swoją ofertę do osób starszych, bowiem usługi tego rynku mają swoją specyfikę. Dzieje się tak z dwóch względów. Po pierwsze dlatego, że właściwie zaplanowany i przeprowadzony proces szkoleniowy składa się z określonych faz, po drugie osoby dojrzałe jako odbiorcy szkoleń przyjmują pewną charakterystykę.

W związku z tym celem artykułu będzie opis i analiza procesu szkoleniowego skierowanego do osób starszych. W warstwie teoretycznej

* Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Uniwersytet Łódzki.

¹ W artykule określenie „osoby dojrzałe” używane będzie zamiennie z terminem „osoby starsze”, „osoby 45+”, „osoby 50+”.

wykorzystana zostanie analiza treści (ang. *Content analysis*), natomiast empiryczną podstawą tekstu będzie badanie jakościowe przeprowadzone wśród instytucji szkoleniowych. Badanie zrealizowane zostało w projekcie *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*.

2. Specyfika procesu szkoleniowego osób dojrzałych

Właściwie prowadzony proces szkoleniowy posiada określone fazy. Pierwszym etapem jest rozpoznanie potrzeb szkoleniowych. Potrzeby uczestników mogą być w pełni uświadomione albo ukryte, i trzeba je „odkryć” wspólnie z beneficjentami. Na etapie planowania szkolenia uczestnicy muszą otrzymać informację, jakie korzyści zdołają osiągnąć poprzez uczestnictwo w szkoleniu. Cel szkolenia powinien spełniać reguły zawarte w modelu SMART, a więc powinien być konkretny, jasny, sprecyzowany, adekwatny do potrzeb oraz oczekiwań uczestników (Sidor-Rządkowska 2003: 100). Jak wspomniano, zbadane powinny zostać potrzeby i oczekiwania uczestników, a jeśli szkolenie obejmować będzie osoby zatrudnione, to niezbędna jest analiza potrzeb organizacji. Potrzeby te mogą wynikać z bieżących działań operacyjnych, specyfiki firmy albo mogą być uwarunkowane strategicznie.

Projektując szkolenie, należy rozważyć wykorzystanie różnorodnych metod. Przydatne i motywujące dla uczestników jest przyjęcie założenia, że podstawą wyboru metod i technik szkoleniowych są możliwości bazujące na doświadczeniach osobistych uczestników oraz ich krytycznej refleksji nad praktycznymi zastosowaniami. Niezwykle ważna jest możliwość konfrontowania nowych i już posiadanych doświadczeń oraz transfer wiedzy jawnej i cichej. Użyteczna jest praca grupowa, pozwalająca osiągać efekty synergiczne. W trakcie tworzenia programu lub opisu szkolenia należy zachować ostrożność w stosowaniu nazewnictwa metod, aby dostosować je do języka osób uczestniczących w szkoleniu i ich wieku. Niezwykle istotne są kompetencje trenera prowadzącego zajęcia, styl jego pracy, sposób wspomagania procesu uczenia się uczestników oraz budowania wzajemnych relacji. Dostosowanie języka, tempa mówienia do możliwości osób dojrzałych, budowanie poczucia bezpieczeństwa zapewnia większą aktywność i otwartość osób partycypujących w szkoleniu. Dużą wagę należy przywiązywać do opracowania materiałów szkoleniowych oraz środowiska uczenia się tworzącego wysoki komfort pracy. Warto zadbać o ograniczenie utrudniających czynników zewnętrznych, takich

jak: hałas, niska temperatura w pomieszczeniu, sala szkoleniowa bez dostatecznej ilości światła dziennego. Relacja między uczestnikami a trenerem jest łatwiejsza do zbudowania, jeśli jest on w podobnym do uczestników wieku, a więc posiada podobne doświadczenia i sytuację życiową.

E. Dubas zauważa ponadto, że w procesie uczenia się przez całe życie osób starszych, można zaobserwować kilka prawidłowości:

- radzenie sobie ze zmianą należy uznać za jeden z ważniejszych celów edukacji osób dojrzałych;
- jeśli uczenie ma towarzyszyć człowiekowi przez całe życie, powinno być aktywnością lubianą i chętnie podejmowaną;
- uświadomienie starszym pracownikom, że mogą pełnić rolę edukatora, którego fundamentem jest przekonanie o posiadaniu ważnych kompetencji zawodowych i życiowych (Kowalska-Dubas 2013: 64).

Nakreślona powyżej specyfika szkoleń osób dojrzałych stanowi wytyczne dla instytucji edukacyjnych mogących prowadzić szkolenia dla osób dojrzałych. Owe instytucje powinny nie tylko znać specyfikę, ale w dużej mierze adaptować te uwarunkowania do produktów oferowanych przez siebie na rynku szkoleń. Rynek ten wypełnia szereg instytucji (tabela 1).

Niektóre z podmiotów koncentrują się na szkoleniach, inne zaś traktują ten proces jako działania wspierające, pomocnicze w osiągnięciu celów podstawowych. To bogactwo instytucji, mogących szkolić osoby dojrzałe, daje odbiorcom duże możliwości wyboru, a zarazem się jawi jako środowisko konkurencyjne, zabiegające o klientów i pozyskujące unijne wsparcie procesów szkoleniowych osób starszych.

3. Cykl szkoleniowy osób dojrzałych w świetle opinii respondentów

W Polsce prowadzi się szereg badań instytucji szkoleniowych. Badania takie były przeprowadzone również w ramach projektu systemowego *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*, realizowanego przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich w partnerstwie z Uniwersytetem Łódzkim na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Projekt finansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet I „Zatrudnienie i integracja społeczna”, Działanie 1.1 „Wsparcie systemowe instytucji rynku pracy” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki). Uniwersytet zakończył swoje zadania ba

Tabela 1. Podmioty uczestniczące w procesie szkoleń osób dojrzałych

Lp.	Instytucja	Charakterystyka
1.	Ośrodki Szkoleniowe, Ośrodki Doksztalcania i Doskonalenia, firmy konsultingowe	Prowadzą działalność edukacyjną i doradczą. Mogą prowadzić szkoły dla osób dorosłych (np. policealne). W dużej mierze są to instytucje działające komercyjnie, na otwartym rynku szkoleń. Niektóre z nich specjalizują się w kursach, np. dla kadry kierowniczej, dla osób bezrobotnych lub dojrzałych. Mogą specjalizować się tematycznie, np. w szkoleniach informatycznych, kursach z zakresu księgowości, warsztatach doskonalących kompetencje interpersonalne.
2.	Izby Rzemieślnicze	Celem izb jest wspieranie rozwoju gospodarczego rzemiosła. Organizują szkolenia i kursy dla pracodawców zrzeszonych w cechach branżowych oraz ich pracowników. Opierają ofertę na wzajemnej komunikacji i bieżącej wymianie informacji z podmiotami zrzeszonymi.
3.	Uniwersytety Trzeciego Wieku	Najczęściej prowadzą działalność w strukturach uczelni. Uczelnie określają zasady ich działania i organizacji oraz wspierają UTW wprowadzeniu zajęć dydaktycznych. Głównym celem ich działania jest poprawa jakości życia słuchaczy. UTW mogą się mieścić w domach kultury, centrach kształcenia ustawicznego, bibliotekach, ośrodkach pomocy społecznej.
4.	Uczelnie	Szkoły wyższe prowadzą studia, studia podyplomowe, studia typu <i>MBA (Master of Business Administration)</i> oraz studia doktoranckie. Uczelnie można zaliczyć do podmiotów oferujących formy kształcenia ustawicznego.
5.	Fundacje i inne organizacje <i>non profit</i>	Jako organizacje prowadzące działalność statutową nie kierują się osiągnięciem zysku, ale zajmują się podopiecznymi. Szkolenia, szeroko rozumiane, jako inwestowanie w rozwój kompetencji, mogą być obszarem działań statutowych tego typu organizacji.
6.	Pracodawcy	Pracodawcy prowadzą dla swoich pracowników szkolenia o charakterze wewnętrznym, ale też finansują szkolenia zewnętrzne. Mogą wykorzystywać formułę <i>train the trainer</i> , mając swoich trenerów wewnętrznych. Stosują bogactwo metod szkoleniowych o zróżnicowanym charakterze, wybierając spośród szkoleń <i>on the job</i> i <i>off the job</i> . W przypadku osób dojrzałych na uwagę zasługują formy wykorzystujące międzypokoleniowy transfer wiedzy.

Źródło: opracowanie własne.

dawcze, w tym omawiane w artykule badanie², natomiast projekt potrwa do końca 2014 roku. Wspomniane badanie przeprowadzono techniką pogłębionego wywiadu indywidualnego (IDI), bazującą na założeniu dostarczania informacji w takim zakresie, aby zestawienie zgromadzonych danych udzielało odpowiedzi na pytania dotyczące motywów, aktów woli, ocen i deklarowanych postaw względem problemów badawczych zgodnie z zasadą dobrowolności, pełnej informacji, ochrony danych oraz poufności i anonimowości.

3.1. Rozpoznawanie potrzeb szkoleniowych osób dojrzałych w świetle opinii respondentów

Jak wcześniej wzmiankowano, identyfikacja potrzeb szkoleniowych rozpoczyna prawidłowy cykl szkoleniowy. Właściwa diagnoza zapotrzebowania na szkolenia warunkuje uzyskanie zaplanowanych efektów kształcenia. Pierwotna w stosunku do określania potrzeb szkoleniowych jest identyfikacja źródła wykorzystywanych informacji. Do najczęściej stosowanych przez praktykę organizacyjną i doradczą metod rozpoznawania potrzeb szkoleniowych zaliczyć należy: metody wykorzystujące dane pierwotne, informacje zawarte w sformalizowanych, okresowych ocenach pracowniczych (kwestionariuszach ocen, opisach zdarzeń krytycznych), opisach stanowisk pracy, profilach kwalifikacyjnych i pozostałej dokumentacji personalnej. Użyteczne przy tym mogą być dane wywołane, pochodzące z wywiadów z pracownikami, kierownictwem czy klientami, testy wiedzy, anonimowe badania kwestionariuszowe. Dotyczy to planowanych szkoleń zamkniętych.

Nieco inaczej przedstawia się sytuacja, gdy organizacja prowadząca szkolenia planuje prowadzenie kursu otwartego, czyli takiego, na który osoby zainteresowane ofertą zgłaszają się same, swobodnie wybierając temat szkolenia. Projektując i organizując szkolenia, pozyskuje się informacje za pomocą różnorodnych metod (tabela 2).

² Badanie miało charakter jakościowy. Objęto nim 50 instytucji szkoleniowych posiadających w swojej ofercie szkolenia i/lub usługi doradcze dla osób dojrzałych. Procedura doboru zapewniła przeprowadzenie badania w powiatach zróżnicowanych ze względu na: stopę bezrobocia ogółem, udział bezrobotnych w wieku 50+ w ogólnej liczbie bezrobotnych oraz stopień urbanizacji (z perspektywy „starości” demograficznej wykluczono powiaty o szczególnie wysokim obciążeniu demograficznym). Respondentami były najczęściej osoby zajmujące stanowiska kierownicze.

Tabela 2. Metody pozyskiwania informacji w świetle badań

Metody badania potrzeb szkoleniowych	Artefakty płynące z badań
1	2
Analiza marketingowa (badanie potrzeb potencjalnych odbiorców) i analiza społeczna (badanie potrzeb konkretnej grupy lub/i społeczności).	„Od tego musimy wyjść, bo nie ma sensu pisać projektu o dofinansowanie, jeśli nie ma się pewności, że będą osoby chętne” (IS, woj. mazowieckie, wywiad 225). „Staramy się na przykład przy okazji pisania projektu zrobić takie badanie, czyli określić, jakie są potrzeby szkoleniowe” (IS, woj. podkarpackie, wywiad 229); „Zawsze przed przystąpieniem do napisania projektu analizujemy sytuację i zapotrzebowanie na rynku pracy” (IS, woj. podkarpackie, wywiad 232*). „Jesteśmy firmą badawczą, więc prowadzimy różnego rodzaju badania społeczne. Większość z nas jest socjologami, więc te problemy są nam bardzo bliskie” (IS, woj. podkarpackie, wywiad 229); „Po pierwsze z badań własnych, i to są badania wśród dużych grup, badania ankietowe są realizowane właściwie zawsze osobiście. Moja firma zajmuje się też doradztwem zawodowym i angażujemy się w poznawanie i wyciąganie informacji z lokalnego rynku” (IS, woj. świętokrzyskie, wywiad 240); „Prowadziliśmy badania ankietowe, rozmowy indywidualne, grupy dyskusyjne i fokusowe. Ponad 50% ówczesnych osób zarejestrowanych jako bezrobotne w wieku 50 lat zostało przebadanych i na tym się trochę opieramy” (IS, woj. podkarpackie, wywiad 236).
Analiza informacji dotyczących ogólnopolskiego rynku pracy i rynków lokalnych oraz zachodzących na nich zmian (techniki analizy statystycznych danych zastanych, monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych).	„...dużej liczby fajnych materiałów, z których można korzystać” (IS, woj. świętokrzyskie, wywiad 240). „Na podstawie diagnozy sytuacji ludzi 45+ planuje się te kursy, które chce się realizować w ramach unijnych projektów” (IS, woj. małopolskie, wywiad 208). „Trzeba przedstawić argumenty, dlaczego chcemy realizować projekt. (...) Musi być udowodnione, że przykładowo powiat radomski wymaga, aby były tu realizowane projekty dla osób 45+” (IS, woj. mazowieckie, wywiad 220)
Badania własne instytucji szkoleniowych odnośnie potrzeb poszczególnych kursantów (koncentracja na jednostkach).	„Prowadzimy badania ankietowe. (...) Ankiety dotyczą zainteresowań słuchaczy, którzy już wcześniej uczestniczyli w naszych kursach, ale również tych, którzy planują dopiero do nas dołączyć” (IS, woj. świętokrzyskie, wywiad 237); „Gdy realizujemy projekty, przykładowo dla osób bezrobotnych, skierowanych przez urząd pracy, to rozdajemy ankiety, w których badani wskazują, jakimi szkoleniami byliby zainteresowani” (IS, woj. zachodniopomorskie, wywiad 250).

1	2
Szczegółowe badania własne wykonywane przed przystąpieniem do aplikowania o projekt (koncentracja na otoczeniu społeczno-ekonomicznym).	„Diagnoza była konieczna, ponieważ to był projekt konkursowy i bez przeprowadzenia diagnozy nie można napisać projektu” (IS, woj. mazowieckie, wywiad 219). „Więc, jeżeli piszemy projekty, to z reguły jednym z podstawowych elementów projektu jest ocena istniejącego rynku i uzasadnienie realizacji projektu” (IS, woj. lubuskie, wywiad 203). „Diagnozę prowadzimy, jeżeli chcemy przygotować projekt dla określonej grupy osób. Wtedy się zastanawiamy, patrzymy, co się dzieje na rynku, co by było najlepsze. Ale to jest tak naprawdę pod projekt” (IS, woj. zachodniopomorskie, wywiad 248).

* Numeracja wszystkich wywiadów IDI była sumowana dla projektu, łącznie było przeprowadzonych 300 IDI.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów projektu *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+, maj – lipiec 2012.*

Przedstawiciele badanych instytucji szkoleniowych doceniają walory badania potrzeb odbiorców, czy to w kontekście szerszym – gromadzenia danych o określonej populacji, np. o osobach dojrzałych czy o konkretnej grupie już zebranych beneficjentów. Częstą przesłanką do podjęcia badań jest konieczność przedstawienia diagnozy we wniosku o dofinansowanie projektu, o którego finansowanie ubiega się dana instytucja szkoleniowa. Jest to więc powód utylitarny. W ślad za tym, określając potrzeby szkoleniowe osób starszych, badane instytucje korzystają głównie z internetowych informacji dotyczących rynku pracy, generowanych przez urzędy statystyczne, wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy oraz agencje pośredniczące w zatrudnianiu. Pojedyncze firmy szkoleniowe współpracują z innymi organizacjami, takimi jak: *ośrodki pomocy społecznej czy hufce zatrudnienia.*

Z wypowiedzi respondentów wynika, że większość prowadzonych analiz nie spełnia wymogu reprezentatywności, mają one najczęściej charakter sondażowy. Część respondentów podkreśla, że zebranie opinii pracodawców oraz ostatecznych beneficjentów szkoleń jest zadaniem niezwykle trudnym. Tylko jeden z respondentów zaznaczył, że reprezentowana przez niego instytucja szkoleniowa analizuje rynek szkoleń pod kątem kursów oferowanych przez firmy konkurencyjne: *„Ciągły monitoring rynku szkoleniowego i badania z miesiąca na miesiąc. Musimy mieć wgląd w to, co dzieje się na rynku i jakie są trendy rynkowe. Staramy się swoją*

ofertę dostosowywać do tego, co się pojawia nowego” (IS, woj. mazowieckie, wywiad 217). Tego typu działanie pozwala wychwycić kierunki zmian w tematyce szkoleń, zanalizować stopień nasycenia rynku oraz zdiagnozować te obszary tematyczne, na które jest zapotrzebowanie, a których podaż jest ograniczona (Wojtaszczyk 2012).

W procesie badania zapotrzebowania na zajęcia edukacyjne instytucje stosują dość szeroki wachlarz narzędzi diagnostycznych. Jednak prowadzone analizy mają też swoje słabe strony. Po pierwsze, nie są one reprezentatywne (nawet lokalnie). Po drugie, przedmiotem badań jest w większości tematyka szkoleń. Żaden z respondentów nie powiedział, że reprezentowana przez niego instytucja szkoleniowa zbiera informacje o takich aspektach szkoleń, jak: preferowane metody uczenia się starszych, oczekiwania potencjalnych słuchaczy odnośnie trenerów, miejsca szkolenia, materiałów szkoleniowych, czy sposobu/sposobów realizacji zajęć.

Badane instytucje szkoleniowe wskazywały także brak środków finansowych na prowadzenie tego typu badań empirycznych, a diagnoza sytuacji osób w wieku powyżej 50 roku życia przeprowadzana jest w zasadzie tylko wtedy, gdy wymaga tego procedura związana ze składaniem wniosku o dofinansowanie projektu szkoleniowego (tamże).

3.2. Realizacja procesu szkoleniowego w świetle opinii respondentów

Opierając się na swoim doświadczeniu zawodowym i obserwacji uczących się osób dojrzałych, badani wskazują na szkolenia, które ze względu na swoją tematykę cieszą się największym zainteresowaniem ludzi starszych. Lista takich tematów jest dość długa i zróżnicowana³. Z ko-

³ szkolenia językowe, szkolenia kosmetyczne, szkolenia fryzjerskie, szkolenia kadrowo-płacowe, szkolenia z opieki nad osobami starszymi, szkolenia na pracownika ochrony, szkolenia z wyceny nieruchomości, szkolenia z zarządzania nieruchomościami, szkolenia z umiejętności ITC, szkolenia na operatorów maszyn budowlanych i drogowych, szkolenia z obsługi wózka widłowego, szkolenia z obsługi przyjęć okolicznościowych, szkolenia na kucharza, szkolenia na kelnera, szkolenia na magazyniera, szkolenia florystyczne, szkolenia z księgowości, szkolenia na sprzedawcę, obsługa kasy fiskalnej, szkolenia z pracy głosem, szkolenia z pracy z mikrofonem, szkolenia komputerowe, szkolenia z technik relaksacyjnych i radzenia sobie ze stresem, kursy gastronomiczne, kursy spawania, szkolenia na przedstawiciela handlowego, szkolenia na pracownika bhp, kursy prawne, szkolenia na opiekunkę środowiskową, szkolenia na opiekunkę dziecięcą, szkolenia na opiekuna medycznego, szkolenia na pracownika ochrony.

lei najmniejsze zainteresowanie ma miejsce wówczas, gdy proponowane osobom w wieku 45+ tematy szkoleń dotyczą: przedsiębiorczości, zarządzania jakością, grafiki komputerowej, tworzenia stron www, marketingu internetowego, pracy biurowej. Interesujące byłoby poznanie, na ile ta „obserwacja” jest rzetelną oceną, a na ile wynika z powielania uproszczeń i utrwalania negatywnych stereotypów dotyczące osób dojrzałych, ich kompetencji i nastawienia.

W blisko połowie badanych instytucji realizowane były szkolenia skierowane wyłącznie do osób w wieku starszym. Ich tematyka była bardzo urozmaicona, a zgodnie z zasadami wyodrębniania obszarów szkolenia na potrzeby Rejestru Instytucji Szkoleniowych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Departamentu Rynku Pracy, można ją przedstawić w zestawieniu (tabela 3).

Tabela 3. Tematyka szkoleń adresowanych do osób 45+, realizowanych przez badane instytucje szkoleniowe

Obszar szkolenia przyjęty przez Rejestr Instytucji Szkoleniowych	Przykłady szkoleń realizowanych przez badane instytucje szkoleniowe
1	2
sztuka, kultura, rzemiosło artystyczne	bukieciarstwo
języki obce	kurs nauki języka obcego
sprzedaż, marketing, public relations, handel nieruchomościami	obsługa kasy fiskalnej zarządzanie nieruchomościami pośrednik nieruchomości
rachunkowość, księgowość, bankowość, ubezpieczenia, analiza inwestycyjna	pracownik do spraw kadr i płac księgowość
zarządzanie i administrowanie	przedsiębiorczość zarządzanie projektami współfinansowanym z UE mentoring zarządzanie wiekiem
prace sekretarskie i biurowe	prace sekretarskie i obsługa urządzeń biurowych
informatyka i wykorzystanie komputerów	podstawowa obsługa komputera grafika komputerowa programowanie w języku Java
technika i handel artykułami technicznymi	instalacje elektryczne audyt energetyczny kurs spawania monter instalacji gazowych

Tabela 3. cd.

1	2
architektura i budownictwo	technolog robót wykończeniowych instalacje wodno-kanalizacyjne
opieka społeczna	opieka nad osobami starszymi
usługi gastronomiczne	kucharz
usługi fryzjerskie i kosmetyczne	wizaż usługi kosmetyczne
usługi transportowe	obsługa wózków widłowych obsługa koparek
inne obszary szkoleń	kurs BHP kurs dla magazynierów

Źródło: K. Wojtaszczyk, *Działania instytucji szkoleniowych w zakresie aktywizacji zatrudnienia osób 45+. Raport cząstkowy z badań jakościowych*, lipiec 2012.

Badane organizacje szkoleniowe nie rozpoznają preferencji uczestników dotyczących metod i technik szkoleniowych zastosowanych w ich trakcie. Krytyczna analiza literatury przedmiotu pozwoliła na wyodrębnienie spośród metod i technik dwóch grup: metod dających duże możliwości aplikacyjne do szkoleń osób 50+ i dających możliwości średnie (tabela 4).

Jak pokazuje zestawienie metod i technik szkoleniowych, przeważają metody o dużych możliwościach aplikacyjnych w przypadku szkoleń osób dojrzałych. Niewiele jest metod średnio użytecznych do tegoż doskonalenia.

Zgodnie z wypowiedziami respondentów, zatrudniające ich firmy szkoleniowe oferują osobom 45+ szkolenia realizowane głównie technikami aktywnymi. Stosowane są przede wszystkim grupowe formy zajęć: ćwiczenia, warsztaty i seminaria. Ze względu na konieczność kontaktu z uczącymi się, którzy pracują daleko od siedziby instytucji szkoleniowej, jedna z badanych instytucji wzbogaca zajęcia o *e-learning*, zatem organizuje szkolenia w formie *blended learningu*: „Osoby 45+ czasami pracują za granicą (...) i nie zawsze mogą uczestniczyć w zajęciach. Czyli najlepszym rozwiązaniem jest łączenie form tradycyjnych i form na odległość” (IS, woj. świętokrzyskie, wywiad 237).

Zajęcia praktyczne uzupełniane są często dobrowolnym wsparciem psychologicznym. Prowadzone są indywidualne spotkania z doradcami zawodowymi oraz psychologami innych specjalności. Pomoc psychologiczna

Tabela 4. Charakterystyka metod i technik szkoleniowych w kontekście wykorzystania do szkolenia pracowników dojrzałych

Nazwa metody/techniki	Istota metody/techniki szkoleniowej	Zastosowanie metody/techniki do szkolenia pracowników w starszym wieku
1	2	3
DUŻE MOŻLIWOŚCI APLIKACYJNE DO SZKOLENIA OSÓB DOJRZAŁYCH		
coaching	Metoda szkolenia i rozwoju polegająca na wykonywaniu czynności i realizowaniu zadań pod okiem trenera (<i>coacha</i>), będącego bezpośrednim przełożonym. Nauka odbywa się w miejscu pracy (<i>on the job training</i>)	Coaching: • umożliwia międzypokoleniowy transfer wiedzy, • wpływa na wzrost motywacji uczestników szkoleń; • stanowi większą zachętę do zdobywania nowej wiedzy.
zarządzanie projektami	Służy ono poszerzaniu już zdobytych umiejętności i zdobywaniu nowych u doświadczonych pracowników. W ramach projektu, kierujący owym projektem, nabiera nie tylko szerszych kompetencji merytorycznych, ale także menedżerskich.	Zarządzanie projektami: • umożliwia międzypokoleniowy transfer wiedzy; • wpływa na wzrost motywacji uczestników szkoleń; • pozwala skupić się na przechowywaniu wiedzy jawnej.
mentoring	Nauka w ramach mentoringu odbywa się pod kierunkiem mentora (opiekuna), będącego przełożonym, liderem grupy lub cieszącym się zaufaniem współpracownikiem. Pomoc mentora nie ogranicza się do bieżących zadań, ale dotyczy też wskazania najlepszych możliwości długofalowego rozwoju.	Mentoring umożliwia: • międzypokoleniowy transfer wiedzy; • efektywne wykorzystanie kompetencji; • odnawianie wiedzy.
testy	To forma sprawdzenia wiedzy uczestnika za pomocą kwestionariusza (testy opisowe, testy z dopasowywaniem odpowiedzi, testy wielokrotnego wyboru, testy binarne).	Testy umożliwiają: • sprawdzian wiedzy; • kwantyfikowanie i obiektywizowanie posiadanej wiedzy.
prezentacja (wykład, mini wykład, odczyt, prelekcja)	Forma ta jest metodą szkolenia grupowego i polega na przekazywaniu treści teoretycznych uczestnikom szkolenia.	Prezentacja umożliwia: • przyswojenie nawet większych partii wiedzy teoretycznej; • w przypadku posiadania notatek lub wydruków dopuszczalne jest powtórzenie we własnym tempie pracy.

Tabela 4. cd.

1	2	3
dyskusja kierowana (dyskusja problemowa, dyskusja grupowa, pogadanka)	Metoda oparta na dyskusji pozwala uczestnikom dzielić się poglądami i informacjami, poznać opinie. Może być prowadzona ze wszystkimi uczestnikami, w mniejszych grupach lub w parach.	Dyskusja: • umożliwia dzielenie się wiedzą, (pozwala na transfer wiedzy między pracownikami); • umożliwia rozwiązywanie problemów.
analizy studiów przypadku (<i>case studies</i>)	Metoda ta jest formą aktywnego uczenia się poprzez analizowanie sytuacji problemowej jakiegoś podmiotu. Szczegółowe, odpowiednio skonstruowane opisy sytuacji zbliżonych do występujących w firmie, pozwalają uczestnikom na rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, ocenę itp.	Analiza studium przypadku umożliwia: • dzielenie się doświadczeniami; • odnawianie wiedzy; • praktyczne zastosowanie wiedzy zawodowej i życiowej oraz wykorzystanie wiedzy jawnej.
rotacja	Jest to metoda zakładająca systematyczne przenoszenie pracowników na inne stanowiska. Pozwala poszerzyć kwalifikacje, podnosi motywację niwelując monotonię i monotypię.	Rotacja umożliwia: • dzielenie się wiedzą; • doświadczeniem (poprzez kontakt z osobami zatrudnionymi na innych stanowiskach, w związku z pełnieniem innych ról zawodowych).
modelowanie humorem, żartem i satyrą	Metoda polega na tworzeniu w trakcie treningu atmosfery zaufania, otwartości, synchronii i współpracy dzięki zastosowaniu żartobliwej komunikacji, dowcipów, humorystycznych scen, żartów rysunkowych.	Modelowanie humorem umożliwia: • efektywne wykorzystanie kompetencji; • zaprezentowanie poczucia humoru i dystansu wobec wielu sfer życia zawodowego i prywatnego.
eksperyment i improwizacja – techniki teatru	Sceny, piosenki, sztuka tworzone są „na miejscu”, bez scenariusza ani planowania, na oczach publiczności. Dzięki temu następuje rozwijanie umiejętności szkoleniowców i uczestników szkolenia, takich jak: komunikacji, zdolności twórczych, generowania pomysłów.	Eksperyment i improwizacja: - umożliwia efektywne wykorzystanie kompetencji społecznych, które u dojrzałych pracowników są bardzo rozwinięte.
odgrywanie ról	Uczestnicy szkolenia ogrywają role na podstawie przygotowanego wcześniej scenariusza.	Odgrywanie ról umożliwia: • transfer wiedzy; • odnawianie wiedzy.

1	2	3
burza mózgów	Ta forma umożliwia dojście do niekonwencjonalnego, kreatywnego rozwiązania dzięki generowaniu przez uczestników jak największej liczby pomysłów, bez wartościowania i oceny przedkładanych rozwiązań.	Burza mózgów umożliwia: • czerpanie z doświadczenia innych osób; • konfrontację poglądów.
zadanie przeszkoleniowe (<i>preworks</i>)	Jest to zadanie przeznaczone do wykonania przed szkoleniem, do którego efektów trener odwołuje się w trakcie szkolenia. Wprowadza uczestników w tematykę zanim przyjadą na szkolenie.	Zadanie przeszkoleniowe umożliwia: • zweryfikowanie wiedzy; • zweryfikowanie treści i metod szkoleń w stosunku do posiadanej przez uczestników wiedzy.
shadowing	„Bycie cieniem”. Stałe podążanie za wybraną osobą, stałe towarzyszenie jej, obserwowanie, czym się ona zajmuje.	Shadowing umożliwia: • efektywne wykorzystanie kompetencji poprzez obserwację uczestniczącą; • bazowanie na wiedzy utajonej.
UMIARKOWANE MOŻLIWOŚCI APLIKACYJNE DO SZKOLENIA OSÓB DOJRZAŁYCH		
<i>outdoor</i> (szkolenia w terenie)	Metoda ta polega na prowadzeniu szkolenia w plenerze, na otwartej przestrzeni, z zastosowaniem niebezpiecznych warunków, uprawiania trudnych sportów.	Może pojawić się problem dotyczący zdrowia lub kondycji fizycznej w trakcie wykonywania niektórych zadań.
symulacja	Metoda polegająca na poddawaniu uczestników próbie wykonywania zadań lub prac bardzo zbliżonych do rzeczywistych.	Może pojawić się problem w trakcie symulacji wymagających bardzo dobrej kondycji fizycznej lub długotrwałych zadań np. w pozycji wymuszonej.
pokaz (demonstracja)	Jedna z najprostszych metod nauczania, bazująca na demonstrowaniu i omawianiu poszczególnych faz zadania.	Może pojawić się problem w trakcie symulacji pewnych zadań wymagających bardzo dobrej kondycji fizycznej.

Tabela 4. cd.

1	2	3
e-learning	Sposób uczenia się, w którym komunikacja między uczącym się a nauczycielem zachodzi dzięki technologii komputerowej. Jest to technika wykorzystująca media elektroniczne (w szczególności: internet, satelitę, telewizję kablową, kasety video, CD-ROM-y, iPady) do przekazywania wiedzy na odległość. Obecnie zaawansowane technologicznie platformy umożliwiają pracę w trybie synchronicznym i asynchronicznym.	Może pojawić się problem dotyczący korzystania z systemu w sytuacji braku lub małych umiejętności ICT oraz braku akceptacji nowych metod. E-learning stanowi systemowe podejście do gromadzenia, przetwarzania i udostępniania wiedzy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Kołodziejczyk-Olczak, U. Feliniak, *Blaski i cienie zarządzania szkoleniami. Kryteria wyboru firm szkoleniowych i metod kształcenia oraz oceny efektów szkoleń*, „Personel”, 1–15.05.2002; D. Tamblin, *Śmieję się i uczę. 95 sposobów wykorzystania humoru do zwiększenia efektywności nauczania i szkolenia*, ABC a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 30–222; K. Koppett, *Techniki teatru improwizacji w programach szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 24–110; I. Kołodziejczyk-Olczak, *Coaching as an element of building employee involvement*, [w:] D. Lewicka (red.), *Organisation Management. Competitiveness, Social Responsibility, Human Capital*, AGH, Kraków 2010; M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 80–85 i 250; J. Woźniak, *E-Learning w biznesie i edukacji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 32–152; P. Fortuna, *Studium przypadku w praktyce szkoleniowej, czyli jak uczyć się na doświadczeniach innych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010, s. 10–13; M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 111.

kierowana jest do tych osób dojrzałych, które mają problemy ze znalezieniem zatrudnienia, odnalezieniem na rynku pracy lub poszukują pracy po uprzedniej zmianie zawodu:

- „Dla 45+ jest doradztwo” (IS, woj. mazowieckie, wywiad 226);
- „Doradztwo zawodowe jest organizowane, gdy mamy kontakt z osobami, które szukają pracy, czy mają problemy. W tym momencie doradztwo zawodowe jak najbardziej, bo np. chcą zmienić zawód, to jakby pod tym kątem. Można to nazwać doradztwem zawodowym, ale my wykraczamy poza takie typowe doradztwo, które zawiera się w naszym działaniu pomocy psychologicznej” (IS, woj. mazowieckie, wywiad 227);

- „Każde szkolenie poprzedzone jest dwoma formami wsparcia. Są to indywidualne spotkania z doradcą zawodowym, psychologiem i warsztaty grupowe mające na celu aktywizację osób, otwarcie się na środowisko, poznanie też innych osób i współpracę z innymi ludźmi” (IS, woj. świętokrzyskie, wywiad 239);
- „Kursy też były wsparte doradztwem zawodowym, przed i poszkoleniowym, tak aby pomóc po prostu tym osobom w odnalezieniu się na rynku pracy. Bo kiedy przekwalifikują się na nowy zawód, to żeby dać im wsparcie doradcze, jak rozmawiać z pracodawcą, jak CV ułożyć, umieć się odnaleźć na rynku” (IS, woj. zachodniopomorskie, wywiad 248) (Wojtaszczyk, 2012).

Umożliwiające zdobywanie kompetencji szkolenia ewoluują. Odchodzi się od modelu przekazywania ogólnych wskazówek, instrukcji w sali lekcyjnej, w stronę modelu: „opartego na wsparciu i wyzwaniach, zachęcającego pracownika do samodzielnego rozwiązywania swoich problemów” (Sloman 2013: 81). Tradycyjne metody w edukacji dorosłych, z występowaniem w procesie nauczania centralnej postaci – nauczyciela, nie są dominujące. A. Andrzejczak prezentuje samokształcenie jako metodę uczenia się dorosłych, podkreślając, że jest to sposób uczenia się, w którym: „uczeń sam decyduje o tym, czego chce się nauczyć, w jakim czasie i tempie, oraz sam kontroluje swoje postępy” (Andrzejczak 2010: 69). W procesie kształcenia możliwe jest zastosowanie interaktywnych metod i mechanizmów samokontroli, stymulujących udział w nim osób szkolących się. Podejście takie stwarza możliwość silnego powiązania kształcenia teoretycznego z praktycznym, zapewnia elastyczność i wszechstronny rozwój zasobów ludzkich przy wzroście ich samodzielności (Kołodziejczyk-Olczak 2010: 242). Ponadto od momentu intensywnego rozwoju Web 2.0 edukacja przenosi się do świata wirtualnego, w którym nacisk położony jest na współtworzenie wiedzy i dzielenie się nią. W *web-learningu* zastosowanie mają takie złożone metody, jak pigułki wiedzy czy umiejętności, webquesty, webinaria, *e-assessment*, oraz *self-coaching*, (Chrzanowska 2011: 20 i Smółka 2012: 72-75).

3.3. Ewaluacja szkoleń na podstawie badań projektu ***Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+***

Ostatnim elementem procesu szkoleniowego jest ewaluacja przeprowadzonych interwencji. Dojrzały uczestnicy kursów mogą potrzebować nieco więcej czasu na opanowanie nowych zagadnień, a tym samym przydatna może być gotowość trenera do odbycia dodatkowych, indywidualnych konsultacji z beneficjentami. Należy wziąć pod uwagę tę odroczoną aktywność w planowaniu ewaluacji szkolenia, której prowadzenie i bez tego nie jest łatwe. Na trudność ewaluacji składają się czynniki obiektywne, związane ze zmierzeniem transferu efektów szkoleniowych. Nowe kompetencje (wiedza, zachowania, umiejętności) rzadko przenoszone są samoistnie i automatycznie, a często nie są przenoszone w ogóle do sfery codziennej pracy czy życia społecznego. Każdy program szkoleniowy po swoim zakończeniu powinien zostać poddany kompleksowej ocenie pod kątem badań satysfakcji uczestników, efektów szkolenia dla uczących się oraz opłacalności.

Do szacowania efektów działań szkoleniowych użyteczna jest metoda oparta na szeroko opisywanym modelu Kirkpatricka. Według niej mogą wystąpić cztery etapy oceny szkolenia:

poziom 1 – reakcji – na tym etapie bada się, jak uczestnicy szkolenia zareagowali na nie i jak można dopasować treści szkolenia do ich potrzeb;

poziom 2 – uczenia się – jaką wiedzę zdobyli uczestnicy, jakie nabyli lub udoskonalili umiejętności i w jakim zakresie zmieniły się ich postawy;

poziom 3 – aplikacji do środowiska pracy (zachowań) – na tym etapie ocenia się, w jakim zakresie zmieniło się zachowanie uczestników po ich powrocie do pracy;

poziom 4 – efektów – jest to ostatni etap oceny, który daje podstawy do określenia, jakie są biznesowe rezultaty działań szkoleniowych.

Do czterech poziomów modelu Kirkpatricka można dodać poziom piąty, a mianowicie zwrot z inwestycji w program (ROI) (Bersin 2008: 58), chociaż niekiedy bywa on też uwzględniany w poziomie czwartym (Kołodziejczyk-Olczak 2014).

Techniki oceny szkoleń starszych pracowników według modelu Kirkpatricka prezentuje tabela 5.

Podążając za zaprezentowanymi poziomami oceny szkoleń, można zauważyć, że badane instytucje prowadzą ewaluację szkoleń na kilku poziomach.

Ocena reakcji dokonywana jest za pomocą ankiet oraz wywiadów indywidualnych lub grupowych. Celem takiej oceny jest zazwyczaj zebranie

Tabela 5. Techniki oceny szkoleń dojrzałych pracowników

Poziom oceny szkolenia	Techniki zbierania informacji	Specyfika zbierania informacji w kontekście kompetencji starszych pracowników
poziom reakcji	- ankieta - wywiad	- edycja kwestionariusza uwzględniająca słabszy wzrok - wystarczająca ilość czasu na wypełnienie ankiety - zapewnienie bezpiecznej atmosfery w trakcie prowadzonego wywiadu
poziom wiedzy	- testy wiedzy - obserwacja pracownika podczas pracy - wywiad pogłębiony z uczestnikiem szkolenia	- odpowiednia edycja testów wiedzy, testy wystandaryzowane z uwzględnieniem starszych osób - współpracownik lub asesor przeszkolony w zakresie zarządzania wiekiem; - wyeliminowanie uprzedzeń i stereotypów
poziom zachowań	- sondaż wśród pracowników w różnym wieku - ośrodki oceny - ocena pracownicza - kwestionariusz postaw - obserwacja pracownika w trakcie wykonywania zadań - samoocena uczestnika	- opinie na temat międzypokoleniowego transferu wiedzy - wzięcie pod uwagę możliwości fizycznych w trakcie symulacji i gier zespołowych (AC) - dobór składowych AC/DC z uwzględnieniem osób dojrzałych
poziom rezultatów	- mierniki ilościowe odnoszące się do strategii i funkcjonowania organizacji - mierniki jakościowe odnoszące się do strategii i funkcjonowania organizacji	mierniki w odniesieniu do wszystkich pracowników i ich uśrednienie dla poszczególnych kategorii wiekowych
poziom zwrotu z inwestycji	ROI jako wskaźnik zwrotu z inwestycji	inwestycją może być szkolenie lub cykl szkoleń dla osób dojrzałych

Źródło: opracowanie własne na podstawie D.L. Kirkpatrick, J.D. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, APS, 2010, s. 26 i n. oraz M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s.253.

opinii uczących się o tematyce szkolenia oraz trenerze/trenerach. Instytucje szkoleniowe chcą też niekiedy zmierzyć reakcje uczestników dotyczące: warunków szkolenia, harmonogramu prowadzonych zajęć, materiałów dydaktycznych. Ewaluacja procesu uczenia się pozwala badanym instytucjom znaleźć odpowiedź na następujące pytania: jaka wiedza została przyswojona, jakie umiejętności zostały przez uczestników szkoleń nabyte lub usprawnione, jakie postawy zostały zmienione. Do przeprowadzania pomiaru wzrostu poziomu wiedzy oraz zmiany postaw stosowane są przeważnie dwa rodzaje narzędzi. Są to testy pisemne oraz egzaminy ustne. W przypadku analizowanych instytucji szkoleniowych badanie rezultatów szkoleń na poziomie zachowań polega na monitorowaniu losów słuchaczy. Monitoring dotyczy zwykle uczestników projektów poświęconych aktywizacji zawodowej, a zainteresowanie pojawiającymi się zmianami w sytuacji uczących się wynika z wymogów narzucanych przez instytucję finansującą realizację projektu.

Analiza rezultatów szkoleniowych prowadzona jest w większości przypadków przez instytucję będącą realizatorem szkolenia. Są jednak przypadki prowadzenia ewaluacji szkoleń przez zewnętrznych audytorów. Mają one miejsce w sytuacji, kiedy PUP w drodze konkursu zleca firmie szkoleniowej przeprowadzenie zajęć. Jeden z respondentów zaznaczył także, że: *„w przypadku studiów podyplomowych przyjechała firma audytorska i przeprowadzała swoje badania”* (IS, woj. mazowieckie, wywiad 221).

Kompleksowa ścieżka oceny trafności szkolenia obejmuje ocenę tuż po rozpoczęciu szkolenia, ocenę w trakcie szkolenia, na końcu kursu i po pewnym czasie od jego zakończenia. Analizując wypowiedzi respondentów, można też powiedzieć, że ocena dokonywana jest zarówno przed rozpoczęciem szkolenia, w trakcie jego trwania oraz po zakończeniu zajęć: *„Ocena polega na przeprowadzaniu ankiet ewaluacyjnych w trakcie trwania szkolenia i po zakończeniu”* (IS, woj. małopolskie, wywiad 208); *„Ankietowanie uczestników na początku i na końcu szkoleń”* (IS, woj. mazowieckie, wywiad 214); *„Sprawdzanie stopnia zgłębiania wiedzy i nabycia nowych umiejętności poprzez testy jest robione na bieżąco w trakcie kursów”* (IS, woj. podkarpackie, wywiad 235). Jedna z osób, z którymi prowadzono wywiady, wspomniała o monitorowaniu rezultatów szkoleniowych po sześciu miesiącach od zakończenia szkolenia. Część respondentów zaznaczała ponadto, że oceniane są nie tylko kursy dla osób w starszym wieku, ale wszystkie organizowane przez nich przedsięwzięcia szkoleniowe.

Tabela 6. Etap oceny szkoleń – wypowiedzi przedstawicieli badanych instytucji szkoleniowych

Poziom oceny szkolenia	Wybrane wypowiedzi respondentów
Reakcja	„Jeśli są projekty większe, to wtedy prowadzimy szerszą ewaluację w oparciu o grupowe rozmowy” (IS, woj. mazowieckie, wywiad 221) „Oceniamy w oparciu o ankiety, które wypełniają beneficjenci. Ocena dotyczy głównie trenerów, sal i warunków” (IS, woj. mazowieckie, wywiad 222) „Po każdym szkoleniu prosimy uczestników o wypełnienie ankiety, z której czerpiemy informacje na temat jakości szkolenia, na temat przygotowania merytorycznego trenera, materiałów, zaplecza technicznego. I zawsze tam mamy miejsce na uwagi” (IS, woj. podkarpackie, wywiad 234)
Wiedza	„Robimy testy przed i po szkoleniu, które sprawdzają, czy i jaki nastąpił przyrost wiedzy” (IS, woj. mazowieckie, wywiad 219) „Mamy ankiety miękkie. Dzięki nim sprawdzamy, jak wyglądały te kompetencje przed rozpoczęciem szkolenia i po zakończeniu projektu” (IS, woj. mazowieckie, wywiad 220) „Na początku oceniamy poziom motywacji i wiedzy i potem sprawdzamy go na końcu projektu. Ocena przeprowadzana jest przede wszystkim poprzez ankiety i testy” (IS, woj. podkarpackie, wywiad 229)
Zachowania	„W przypadku projektu skierowanego do osób 45+ badamy, czy osoby po ukończeniu szkolenia znalazły zatrudnienie” (IS, woj. mazowieckie, wywiad 215) „Robiliśmy tego rodzaju badania, w których interesowały nas losy słuchaczy do 6 miesięcy od zakończenia kursu” (IS, woj. podkarpackie, wywiad 230) „Prowadzimy czasem badania telefoniczne, szczególnie dotyczy to projektów dla osób bezrobotnych. Po około pół roku lub roku rozmawiamy przez telefon z uczestnikami” (IS, woj. mazowieckie, wywiad 221)

Źródło: K. Wojtaszczyk, *Działania instytucji szkoleniowych w zakresie aktywizacji zatrudnienia osób 45+*. Raport cząstkowy z badań jakościowych, lipiec 2012.

Odnosnie poziomu zachowań, a tym bardziej zwrotu z inwestycji, prowadzenie ewaluacji w przypadku szkoleń prowadzonych dla bezrobotnych jest utrudnione. Nie przychodzą z pomocą rozwiązania systemowe. Obowiązujące przepisy, wynikające z wymogów Rejestru Instytucji Szkoleniowych, traktują ewaluację efektów szkolenia w sposób marginalny. Firma ubiegająca się o wpis do Rejestru zobowiązana jest jedynie do podania informacji na temat prowadzonej oceny jakości szkoleń w formie ankiety lub wywiadu po zakończeniu szkolenia. Można więc powiedzieć,

że część badanych instytucji robi znacznie więcej w zakresie oceny rezultatów szkoleniowych, niż wynika to z przyjętych standardów (Wojtaszczyk 2012). Firmy te nie ograniczają oceny tylko do wymaganego poziomu reakcji, ale analizują rezultaty bardziej dogłębnie, rozszerzają ocenę o ewaluację przed rozpoczęciem szkolenia oraz w czasie jego trwania.

4. Zakończenie

Badane instytucje szkoleniowe prowadzące usługi edukacyjne dla osób dojrzałych większą uwagę kierują na sam proces szkoleniowy, aniżeli na charakterystykę odbiorcy szkoleń. W organizowanych przez nich szkoleniach generalnie zachowane są fazy procesu szkoleniowego, przy czym dominują podejścia oparte na wiedzy ogólnej. Stosunkowo mały nacisk kładziony jest na specyficzne oczekiwania uczestników szkoleń np. długość zajęć, liczba dni kursu, rozkład zajęć itp. Z tego względu instytucje szkoleniowe oferujące szkolenia dla osób dojrzałych powinny większą wagę przywiązywać do zawartości kursów i do metodologii ich prowadzenia.

Przedstawione w artykule badanie upoważnia do postawienia następujących wniosków:

1. W odniesieniu do etapu badania potrzeb szkoleniowych można założyć, że prowadzone są analizy potrzeb przy pomocy różnorodnych metod. Najczęściej badania te nie są reprezentatywne. Skoncentrowane są raczej na bieżących potrzebach, aniżeli na badaniach konkurencji, pozwalających lepiej wyprofilować przyszłą ofertę, zgodnie z zachodzącymi zmianami.

2. Realizacja szkoleń zdaje się przykuwać największą uwagę instytucji szkoleniowych. Jest to zasadniczy etap cyklu szkoleniowego. Organizatorzy szkoleń diagnozują preferowaną tematykę szkoleń oraz znają te tematy, które nie są chętnie wybierane przez osoby dojrzałe. Tych drugich rozpoznają znacznie mniej. Z teoretycznego punktu widzenia w szkoleniu osób starszych znaleźć może zastosowanie cała paleta metod, przy czym rekomenduje się większy nacisk na dobieranie metod i technik szkoleniowych do preferencji odbiorców. Zarazem pojawia się postulat, aby instytucje szkoleniowe prowadzące działania kierowane do osób dojrzałych większą wagę przywiązywały nie tylko do zawartości kursów, ale też do metodologii ich prowadzenia.

3. Odnosząc się do oceny efektów szkoleniowych, zauważyć należy, że analizowane instytucje szkoleniowe prowadzą ewaluację, co należy

poczytywać na plus. Ewaluacja najczęściej dotyczy trzech pierwszych poziomów, czyli poziomu reakcji, nauczania i zachowań. W zakresie ewaluacji wskazane byłoby bardziej powszechne dzielenie się doświadczeniami z innymi instytucjami rynku usług edukacyjnych i położenie większego nacisku na efekty odroczone. Pewną namiastką jest monitorowanie losów słuchaczy wykonywane przez badane instytucje.

Bibliografia

- Andrzejczak A. (2010), *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWE, Warszawa.
- Bersin J. (2008), *The Training Measurement Book: Best Practices, Proven Methodologies and Practical Approaches*, John Wiley and Sons, San Francisco.
- Chrzanowska M. (2011), *Wirtual w biznesowym realu – nowe media w edukacji pracowników*, Magazyn Nowoczesna Firma, wrzesień.
- Fortuna P. (2010), *Studium przypadku w praktyce szkoleniowej, czyli jak uczyć się na doświadczeniach innych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick J. D. (2010), *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, San Francisco, APS.
- Kołodziejczyk-Olczak I., Feliniak U. (2002), *Blaski i cienie zarządzania szkoleniami. Kryteria wyboru firm szkoleniowych i metod kształcenia oraz oceny efektów szkoleń*, Personel, maj.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2010), *Coaching as an element of building employee involvement*, [w:] D. Lewicka (red.), *Organisation Management. Competitiveness, Social Responsibility, Human Capital*, AGH, Kraków.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2010), *Rozwój kadr w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] J. Różański, J. Sokołowski (red.), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Koppett K. (2003), *Techniki teatru improwizacji w programach szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kossowska M., Sołtysińska I. (2002), *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kowalska-Dubas E. (2013), *Life long Learning – aktualizowanie wiedzy, umiejętności i kwalifikacji*, [w:] Kryńska E., Szukalski P. (red.), *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Sidor-Rządkowska M. (2003), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen okresowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sloman M (2013), *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, Wolters Kluwer, Warszawa.

- Smółka P. (2012), *Mnożenie korzyści. Zalety programów rozwojowych typu blended*, Personel i Zarządzanie, nr 1.
- Tamblyn D. (2009), *Śmieć się i ucz. 95 sposobów wykorzystania humoru do zwiększenia efektywności nauczania i szkolenia*, ABC a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Wojtaszczyk K. (2012), *Działania instytucji szkoleniowych w zakresie aktywizacji zatrudnienia osób 45+*. Raport cząstkowy z badań jakościowych, lipiec.
- Woźniak J. (2008), *E-Learning w biznesie i edukacji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Training institutions as an agent in the market of educational services for older people – chosen aspects in the context of empirical research

Summary: The article deals with a matter that is extremely important because of population aging – training for older people. The presentation of the special characteristics of the process precedes the discussion of the main training institutions providing services to this group of customers. This part is followed by the presentation of stages comprising a correct training process, i.e. the planning of a training activity, training delivery, and the evaluation of its outcomes. The topic is analysed based on empirical research and a critical analysis of the literature on this subject. The empirical basis of the article is a qualitative survey of training institutions which was carried out for the project: Equal opportunities in the labour market for people 50+. The article ends with theoretical and practical conclusions.

Key words: training, older employee, educational services.