

Olga Banit Olena Kowalenko Małgorzata Franc

ORCID ID: 0000-0001-9002-6439 ORCID ID: 0000-0001-5395-2329 ORCID ID: 0000-0002-0923-4538

**TEORETYCZNE I METODYCZNE ZASADY PRZYGOTOWANIA
I PROWADZENIA TRENINGÓW KORPORACYJNYCH**

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES
PREPARATION AND CONDUCT OF CORPORATE TRAININGS**

**ТЕОРЕТИЧНІ Й МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ
ТА ПРОВЕДЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ ТРЕНІНГІВ**

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach zainteresowanie treningami z zakresu edukacji korporacyjnej nie tylko nie zanika, ale wzrasta. Globalizacja i integracja wymaga ciągłego doskonalenia (się) pracowników i firm, aby osiągnąć pozycję na rynku i utrzymać przewagę konkurencyjną (Banit, 2016a). Rynek globalny wymusza pojawienie się nowego typu przedsiębiorstw – transnarodowych korporacji. Aby stworzyć uzdolniony zespół zarządzający, na miarę nowoczesnych transnarodowych korporacji, należy rozpocząć od kształcenia. Pracowników należy uczyć dostrzegania i opanowywania nowych nisz rynkowych oraz poszerzania świadomości wszystkich nowych kierunków pojawiających się w przestrzeni informacyjnej. Trendy tych kierunków opisane są w (Lukianova, Banit, Goretko, 2019).

Natężenie działań edukacyjnych powinno iść w kierunku kształtowania umiejętności komunikacji interpersonalnej i w organizacji, umiejętności tworzenia grup i zespołów zadaniowych, umiejętności inteligencji emocjonalnej, motywacji, dyspozycji twórczych, umiejętności twórczego rozwiązywania problemów i zadań poznawczych wyznaczania celów i sprawności działania, a także umiejętności radzenia sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym (Banit, 2016b).

Treningi korporacyjne oferują szeroki wybór programów szkoleniowych mających na celu podniesienie standardu jakości obsługi, kształtowanie indywidualnego podejścia uwzględniającego specyfikę działalności klienta, zwiększenie efektywności każdej osoby zarówno w firmie, jak i w rozwoju osobistym, aktywizację zasobów wewnętrznych niezbędnych do realizacji zadań, podniesienia wartości każdego pracownika, rozwoju silnych relacji między członkami zespołu itp. Jednak ich koszt jest często wysoki nawet dla bogatych firm. Dlatego przed trenerami wewnętrznymi stoi zadanie samodzielnego opracowania i przeprowadzenia treningów korporacyjnych.

2. ANALIZA ŹRÓDEŁ LITERACKICH

Aby nauczyć się tworzenia wewnętrznych programów szkoleniowych, firmowy trener musi przyswoić i uogólnić dotychczasowe doświadczenia pracy szkoleniowej, zgromadzone przez teoretyków i praktyków zagranicznych i krajowych. Zagadnienie opracowywania, organizacji i prowadzenia treningów było badane przez wielu naukowców. W szczególności:

- technologie treningowe do nauczania dorosłych w warunkach edukacji formalnej i nieformalnej podkreślają O. Aniszczenko, M. Wowk, O. Duka, S. Zamula, L. Łukjanowa, I. Pakhomov, G. Polakowa, N. Romanowa, L. Sułtanova;
- socjopsychologiczne cechy treningu jako formy rozwoju osobistego są przedmiotem badań takich naukowców jak N. Afanasjewa, L. Pereligina, N. Honczaruk, S. Baranowa, W. Fedorczyk, S. Czyżewski, I. Prychodko, O. Kolesniczenko, O. Shewchuk, O. Blinov, V. Zływko, S. Łukomska, E. Karpenko, L. Plaka, I. Matijkiv, K. Milutina;
- podręczniki i zalecenia dotyczące organizacji i prowadzenia treningów przygotowali M. Mujzenberg, A. Bellegojen, M. Czulajewska, Yu. Kondruszenko, Sz. O'Connell, A. Medeni, G. Sawczenko, N. Trambowetska, O. Iwanik, A. Karawai, W. Yatsyk, T. Udze, T. Fulej, N. Burukowska, T. Budnyczenko.

Wśród badaczy zagranicznych, którzy studiowali działalność treningową, na uwagę zasługuje K. Bedingham, B. Janse, C. Major, M. Harris, T. Zakrajsek, M. Czarkhabi, S. Siadat, R. Howaida, H. Orejzi, J. Rubin, A., Tziner, M. Fisher, T. Senior, J. Weisberg. Bibliografię prac wyżej wymienionych naukowców można znaleźć szerzej w (Банит, КОВАЛЕНКО, 2022, с. 98-103).

Jednak dziedzina edukacji korporacyjnej pozostaje pod tym względem niewystarczająco zbadana. Mając to na uwadze, celem naszych badań jest analiza teoretycznych i metodycznych podstaw przygotowywania i prowadzenia treningów korporacyjnych.

3. TEORETYCZNE PODSTAWY PRZYGOTOWYWANIA I PROWADZENIA TRENINGÓW KORPORACYJNYCH

Wdrożenie treningów korporacyjnych jako aktywnej metody szkoleniowej wiąże się z przestrzeganiem szeregu zasad związanych z jego przygotowaniem i realizacją. Jak zauważa O. Kovalenko, zasady szkolenia można warunkowo podzielić na: 1) organizacyjne, 2) etyczne, 3) budowę scenariusza treningowego, 4) tworzenie środowiska treningowego (Баніт, Коваленко, 2022, с. 6).

Wśród zasad organizacyjnych trenerzy wewnętrzni powinni wziąć pod uwagę:

- zasadę przestrzenno-czasowej organizacji treningu określającą cechy czasowe i przestrzenne, co oznacza, że trening odbywa się w określonym miejscu w jasno określonych przedziałach czasu;

- zasadę doboru grupy docelowej polegającą na uwzględnieniu takich wskaźników uczestników szkolenia, jak hierarchia zawodowa, przynależność zawodowa, a także w razie potrzeby wiek, płeć, cechy psychologiczne;

- zasadę fizycznego domknięcia oznaczającą, że grupa szkoleniowa pracuje stale w tym samym składzie; po rozpoczęciu szkolenia nowi uczestnicy nie są przyjmowani (chyba że jako wyjątek i tylko za uprzednią zgodą samych uczestników);

- zasadę zgodności z wyznaczonymi celami szkolenia i jego treścią implikującą potrzebę wyraźnego przestrzegania przez trenera planu pracy z grupą.

Zasady etyczne można rozpatrywać w kontekście zasad zachowania uczestników szkolenia:

- zasada poufności polega na tym, że treść szkolenia i wydarzenia w nim zachodzące powinny pozostać w grupie;

- zasada nieszkodzenia jest zdeterminowana profesjonalizmem i cechami osobistymi coacha, jego możliwościami diagnostycznymi i wolnością od skłonności manipulacyjnych;

- zasada tolerancji oznacza szacunek, akceptację i prawidłowe rozumienie różnorodności kultur, form wyrażania siebie i sposobów manifestowania indywidualności człowieka, nie narzucanie swoich poglądów i przekonań.

Ważnymi zasadami tworzenia środowiska szkoleniowego są:

- zasada dobrowolności uczestnictwa polegająca na tym, że uczestnicy grupy szkoleniowej i jej lider uczestniczą w pracach grupy świadomie i z własnej woli. Nikt nie powinien zmuszać pracownika do udziału w szkoleniu, jeśli on nie chce. Niekiedy zdarzają się sytuacje, w których menedżerowie organizacji zmuszają pracowników do udziału w określonych szkoleniach (często w czasie wolnym), stosując psychologiczne lub ekonomiczne środki przymusu, aby „nabyć cechy”, które wydają się menedżerowi przydatne. Działania uczestników w takich warunkach są nieefektywne, ponieważ nie można zdobyć wiedzy, umiejętności, cech, jeśli człowiek tego nie chce, jeśli jest się stale zajęty innymi sprawami związanymi z pracą lub innymi problemami;

- zasada świadomego uczestnictwa zakładająca, że uczestnik szkolenia ma prawo wiedzieć zawczasu o wszystkim, co może mu się przydarzyć, a także o procesach, które będą miały miejsce w grupie, w związku z czym odbywa się wstępna rozmowa o cechach szkolenia, jego celach i możliwych wynikach;

- zasada równości uwzględniająca fakt, że wszyscy uczestnicy mają takie same prawa i obowiązki, niezależnie od statusu zawodowego osoby spoza grupy;

- zasada realizmu zakładająca stworzenie warunków jak najbardziej zbliżonych do zwykłego środowiska życia społecznego i zawodowego;

- zasada zmienności ujawniająca się poprzez tworzenie możliwości wyboru różnych opcji dalszej kontynuacji szkolenia zgodnie z rozwojem grupy i jego znaczącą promocją.

Wśród zasad budowania scenariusza treningowego ważne są:

- zasada uwzględniania cech konkretnej grupy odbiorców, w szczególności składu grupy, motywacji uczestników, charakterystyki ich kondycji itp.; z tego powodu przed rozpoczęciem szkolenia należy przeprowadzić wstępną diagnozę;

- zasada uwzględniania doświadczenia uczestników szkolenia pozwalająca na indywidualizację procesu szkoleniowego, dostosowanie go do potrzeb i specyfiki dorosłych uczestników grupy;

- dobór optymalnych form pracy, ich rotacja: trening należy rozpocząć od ćwiczeń zapoznawczych, na pierwszych etapach pracy wskazane jest prowadzenie ćwiczeń eliminujących stres emocjonalny, dalej – warto różnicować materiał teoretyczny i praktyczne formy pracy w zależności od treningu, jego celu i grupy treningowej;

- zasada uwzględniania możliwości dzielenia się doświadczeniami członków grupy między sobą: w tym celu konieczne jest stworzenie w grupie atmosfery zaufania, która

pozwole każdemu wyrazić siebie, bez obawy o przymusowe włączenie się w dyskusję, krytykę ze strony lidera lub członków grupy.

Przestrzeganie przez trenerów wewnętrznych zbioru określonych zasad przyczyni się do wzrostu efektywności treningów korporacyjnych.

4. METODYCZNE PODSTAWY ORGANIZACJI I PROWADZENIA TRENINGÓW KORPORACYJNYCH

Staranne przygotowanie do treningów, opracowanie programu i planu szkolenia, dobór i struktura treści, technologie realizacji programu oraz formy wspólnego działania przyczyniają się do jego sensownej i skutecznej realizacji. W procesie prac przygotowawczych konieczne jest określenie celu, zadań i wyników szkolenia zgodnie z oczekiwaniem grupy docelowej; zaplanowanie struktury, sporządzenie ogólnego planu szkolenia; wypełnienie tej struktury treściami; koordynowanie każdego etapu szkolenia z celami i zadaniami.

Celem treningu jest punkt odniesienia, do którego należy dążyć, czyli to, co trener chce osiągnąć w wyniku działania szkoleniowego z uwzględnieniem potrzeb uczestników. W ogólnym ujęciu w treningach korporacyjnych odpowiednie będą następujące grupy celów:

- otrzymywanie nowych informacji;
- kształtowanie nowych zdolności/umiejętności lub doskonalenie już istniejących;
- strukturyzacja istniejącej wiedzy;
- zmiana stereotypów zachowania;
- kształtowanie postaw produktywnych;
- rozwój nowych poglądów, nowego zrozumienia, nowych cech, które przyczyniają się do procesu rozwoju osobistego, realizacji potencjału twórczego, osiągnięcia optymalnego poziomu aktywności życiowej oraz poczucia szczęścia i sukcesu;
- nawiązanie profesjonalnej komunikacji;
- wymiana doświadczeń;
- spójność zespołu itp.

W trakcie szkolenia cele ogólne mogą być zarówno rozszerzone, jak i bardziej uszczegółowione. Wynika to z faktu, że z jednej strony każdy z uczestników ma swoje osobiste cele, a jednocześnie trener ma sprecyzowane własne cele na każdą sesję treningową. Trener musi zorganizować pracę w taki sposób, aby zintegrować osobiste cele i zadania

każdego uczestnika z ogólnymi celami szkolenia.

Z drugiej strony trening ma na celu nie tylko rozwiązywanie bieżących problemów uczestników tu i teraz, ale także zapobieganie ich nawrotom w przyszłości. Dlatego można dodatkowo wyznaczyć cele psychoterapeutyczne i psychoprophylaktyczne:

- rozwój samoświadomości i samopoznania w celu korekcji lub profilaktyki zaburzeń emocjonalnych opartych na zmianach intrapersonalnych i behawioralnych;
- badanie problemów psychologicznych członków grupy i pomoc w ich rozwiązywaniu;
- poprawa subiektywnego samopoczucia i wzmocnienie zdrowia psychicznego (Афанасьєва, Перелигіна, 2015, с. 21).

Cele są określone w zadaniach. Jeśli cel wyznacza ogólny kierunek pracy, to zadania ujawniają konkretne kroki i pokazują, w jaki sposób zachodzą zmiany przewidziane przez szkolenie. Wyznaczanie zadań powinno być adekwatne do treści treningu jako metody aktywnego szkolenia socjopsychologicznego dorosłych. Zadania powinny być realistyczne, osiągalne w warunkach treningowych, z uwzględnieniem czasu przeznaczanego na zajęcia, a jednocześnie nie do końca proste.

Tak więc trenerzy wewnętrzni powinni nauczyć się formułować zadania w oparciu o analizę przyczyn – dlaczego pracownicy nie zachowują się tak, jak powinni, co im przeszkadza lub czego brakuje. Na przykład w dziedzinie edukacji korporacyjnej istotne są szkolenia „Zarządzanie efektywnością i przywództwo sytuacyjne” dla menedżerów średniego szczebla (Szkolenie dla menedżerów, 2021). Potrzeba ich pojawia się w związku z niezadowolaniem klienta z faktu, że w codziennej pracy firmy stale pojawiają się sytuacje, w których zadania wyznaczone przez menedżerów są wykonywane przez pracowników z naruszeniem terminów, z niedopuszczalną jakością, niskim poziomem wyników. Podczas zapoznawania się z sytuacją trener musi zidentyfikować przyczyny tego stanu. Wśród nich mogą być:

- menedżerowie formułują zadania ogólnikowo, bez sprecyzowania konkretnych terminów i oczekiwanych rezultatów;
- menedżerowie w procesie wyznaczania zadań rzadko angażują się w dialog z pracownikami;
- praktycznie nie ma pozytywnych informacji zwrotnych od menedżerów na temat wyników zadań wykonywanych przez pracowników;
- korygująca informacja zwrotna jest przekazywana przez menedżerów w formie ewaluacyjnej, nie prowadzą oni dialogu z pracownikami na temat przyczyn niewystarczająco

efektywnej realizacji zadań;

- pracownicy obawiają się otwartego wyrażania swoich wątpliwości i obaw, w kontaktach z menedżerami często zachowują się biernie, wyłącznie ich słuchając.

Oczekiwanym efektem szkolenia jest osiągnięcie przez pracowników rzetelnego wykonywania zleconych zadań. W związku z tym cel zostanie sformułowany jako „wprowadzenie do praktyki zarządzania modelem przywództwa sytuacyjnego i zarządzania efektywnością, który zapewnia stosowanie przez menedżerów różnych stylów przywództwa w zależności od stopnia motywacji pracowników i ich zdolności do samodzielnego wykonywania powierzonych zadań. ”

Zadania treningowe można sformułować w następujący sposób:

- kształtowanie wśród menedżerów szczegółowych wyobrażeń o przyczynach nieefektywności pracowników, niedostatecznej jakości powierzonych zadań;

- kształtowanie szczegółowych wyobrażeń menedżerów na temat modelu przywództwa sytuacyjnego i zarządzania efektywnością, który opiera się na czterech stylach zarządzania i ich wykorzystaniu w zależności od poziomu kwalifikacji i motywacji pracowników;

- motywacja menedżerów do stosowania różnych stylów zarządzania;

- tworzenie szczegółowych pomysłów menedżerów na temat kryteriów SMART, technologii wyznaczania zadań, dostarczanie pozytywnych i prawidłowych informacji zwrotnych;

- motywowanie menedżerów do rozwijania dialogu z pracownikami w procesie wyznaczania zadań i udzielania informacji zwrotnej;

- rozwój technologii wyznaczania zadań i przekazywania informacji zwrotnej;

- rozwój umiejętności komunikacyjnych menedżerów, pozwalających im kierować dialogiem z pracownikami (m.in. umiejętność słuchania, parafrazowania, zadawania pytań).

Bez określenia efektu końcowego nawet najskuteczniejszy trening może stać się celem samym w sobie, a czynność ta nie przyniesie żadnych korzyści. Oczekiwane rezultaty szkoleń firmowych przewidują, jakie konkretnie zmiany nastąpią, z czego uczestnicy powinni sobie zdać sprawę, czego się uczyć lub uczyć innych w trakcie pracy szkoleniowej, jakie zachowania powinni mieć uczestnicy po szkoleniu.

Do formułowania wyników zaleca się posługiwanie się terminologią pozytywną. Efekt końcowy powinien wskazywać, co należy osiągnąć, a nie koncentrować się na tym, czego należy unikać. Z psychologicznego punktu widzenia tłumaczy się to następująco: jeśli oczekiwany wynik jest sformułowany negatywnie (czego należy unikać), człowiek często ma

obraz porażki i podświadome samoprogramowanie się do niego następuje. Na przykład sformułowanie „zapobieganie rozpadowi grupy” jest nieudane, byłoby poprawne „zwiększenie poziomu spójności grupy”.

Związek między celami, zadaniami i wynikami można wykazać na przykładzie szkoleń z rozwoju kompetencji komunikacyjnych. Komunikacja jest jednym z głównych środków aktywności zawodowej. Sukces w pracy (w szczególności kariera) oraz w życiu osobistym często zależy od umiejętności zdobycia wsparcia rozmówcy. Dlatego szkolenia, których celem jest rozwój umiejętności komunikacyjnych, mogą rozwiązać wystarczająco szeroki wachlarz różnorodnych zadań, które można podsumować w dwóch kierunkach:

- skoncentrowany na rozwijaniu specjalnych umiejętności (na przykład umiejętność wypowiadania się przed publicznością, umiejętność prowadzenia dyskusji, rozwiązywania konfliktów interpersonalnych);

- mający na celu pogłębienie doświadczenia analizowania sytuacji komunikacyjnych – oznacza to zwiększenie adekwatności analizy siebie, partnera komunikacyjnego i sytuacji grupowej w ogóle.

Przykładem pierwszego kierunku może być szkolenie w zakresie wystąpień publicznych. Jeżeli celem szkolenia jest „Przygotowanie uczestników do wystąpień publicznych i prezentacji”, to głównymi zadaniami są:

- nauczyć się strukturyzować informacje i skutecznie je przekazywać słuchaczom;
- opanować zasady i umiejętności pracy z wizualnymi narzędziami wsparcia w prezentacji;
- poznać podstawowe zasady sztuki interakcji z publicznością;
- rozwijać umiejętności i praktyczne doświadczenie wystąpień;
- poprawić znajomość języka;
- poszerzyć słownictwo;
- rozwijać umiejętność wystąpień publicznych i pewność siebie.

Efektom takiego szkolenia będzie zdolność uczestników do wygłaszania prezentacji i wypowiadania się przed dowolną publicznością. Ten ogólny wynik można określić za pomocą listy cech, które uczestnik nabędzie podczas pracy szkoleniowej:

- umiejętność dokładnego, zwięzłego mówienia na temat;
- bogactwo słownictwa;
- szybka, terminowa i dokładna orientacja w sytuacji interakcji z publicznością;
- obserwacja społeczna;
- refleksja społeczna, samoświadomość jako podmiot komunikacji;

-
- pewność siebie, luz, odpowiednie zaangażowanie w sytuację.

Innym przykładem jest szkolenie z zarządzania czasem (Lukianova, Androshchuk, Banit, 2019).

Drugi kierunek można zilustrować treningami z zakresu psychologii konsumenta i praw rynku. Szybko zyskują one popularność w dziedzinie edukacji korporacyjnej. Rozwój osobisty i doskonalenie w dziedzinie handlu obejmuje szkolenia sprzedażowe. Szkoleniami tymi zainteresowani są nie tylko zarządy różnych firm, ale także organizatorzy biznesu sieciowego. Jeśli sprzedawca negatywnie oceni zastrzeżenia klienta, będzie mu trudno z nim współpracować (Olczak, 2009). Jeśli w trakcie szkolenia zmieni swoje nastawienie do zastrzeżeń na bardziej życzliwe, będzie mu łatwiej pracować, a jego wydajność pracy znacznie wzrośnie. Ci pracownicy firm, którzy stale się rozwijają i doskonalą swoje umiejętności komunikacyjne, osiągają najlepsze wyniki i zdobywają cenne doświadczenie, skutkujące wyższym poziomem dochodów.

Dlatego celem takiego szkolenia jest opanowanie technik pracy na poziomie umiejętności. Zadanie:

- nabywanie wiedzy, umiejętności komunikacji interpersonalnej;
- korekta systemu relacji międzyludzkich;
- rozwój elastyczności stanowisk i ról w komunikacji,
- umiejętność ich dynamicznej zmiany zgodnie z zachowaniem rozmówcy i kontekstem sytuacji komunikacyjnej;
- kształtowanie umiejętności otrzymywania i konstruktywnego udzielania informacji zwrotnej rozmówcy;
- rozwój umiejętności samokontroli.

Efektem szkolenia będzie asertywność – umiejętność oferowania towarów i usług w sposób spokojny i zrównoważony, obrony własnego punktu widzenia, bez naruszania praw moralnych drugiej osoby, bez zwracania się ku agresji lub bierności. Ogólny wynik można określić za pomocą listy zewnętrznych przejawów behawioralnych charakterystycznych dla osób o wysokim poziomie kompetencji komunikacyjnych:

- chęć zrozumienia drugiej osoby w kontekście wymagań konkretnej sytuacji;
- nawiązanie kontaktu z rozmówcą, a nie tylko zrozumienie sytuacji/sprawy;
- pełen szacunek dla partnera, życzliwy stosunek do niego, biorąc pod uwagę jego stan i możliwości;
- umiejętność komunikowania się z „trudnymi” klientami, przekształcania ich w zwolenników;

- wrażliwość na werbalną i niewerbalną ekspresję rozmówcy;
- umiejętność odpowiedniego uchwycenia niuansów doświadczeń wyrażanych w mowie, mimice i postawach;
- opanowanie sytuacji, elastyczność, chęć przejęcia inicjatywy w komunikacji lub przekazania jej partnerowi;
- umiejętność tworzenia przyjaznego klimatu podczas komunikacji;
- uczucie radości z komunikacji, co prowadzi do zmniejszenia kosztów neuropsychologicznych w procesie komunikacji.

Osiągnięcie zaplanowanych rezultatów powinno być mierzalne: albo na poziomie obiektywnego badania zmian wywołanych szkoleniem (typowe dla treningu umiejętności), albo na poziomie samoopisów uczestników (typowe dla treningu rozwoju osobistego). Aby określić wyniki celów i zadań, zaleca się porównanie ich z kryteriami SMART, czyli powinny być: konkretne (Specific), mierzalne (Measurable), osiągalne (Achievable), realistyczne (Realistic), ograniczone w czasie (Time-framed).

Omówienie i uzgodnienie oczekiwanych rezultatów sprawia, że podejście do szkolenia staje się bardziej pragmatyczne z punktu widzenia potrzeb uczestników, gwarantuje wzajemną świadomość trenera i uczestników w zakresie określonych celów i oczekiwanych rezultatów, a tym samym kształtuje w nich postawy behawioralne ukierunkowane na potrzebę nabycia wiedzy i umiejętności niezbędnych w aktywności zawodowej.

Zatem poznanie oczekiwanych rezultatów jest wstępnym i obowiązkowym etapem planowania szkoleń firmowych, a także ich realizacji. Wyniki szkolenia określają strukturę szkolenia w oparciu o potrzeby grupy docelowej i pomagają trenerowi opracować odpowiednie programy, plany, dobrać optymalne środki, formy, metody szkolenia, dobrać niezbędne materiały do formowania treści.

Drugi etap prac przygotowawczych polega na opracowaniu strategii osiągnięcia celów szkoleniowych i rozwiązywania zadań. Na tym etapie trener musi opracować plan szkolenia, logiczną sekwencję znaczących bloków ze wskazaniem czasu ich trwania, zadania każdego znaczącego bloku oraz ogólną strukturę treningu.

Plan zawiera listę tematów (zagadnień problemowych) w postaci punktów planu z podziałem na składowe (podtematy) w postaci podpunktów, a także kolejność ich rozmieszczenia. Realizując plan trener gwarantuje sobie możliwość zaprezentowania materiału w logicznej kolejności.

Tekst planu składa się ze wstępu, który powinien zawierać:

- organizację procedury poznania uczestników z trenerem i ze sobą;

-
- kwestie organizacyjne (lokalizacja miejsc na krótkie przerwy, zaspokojenie potrzeb higienicznych uczestników, tryb korzystania z telefonów komórkowych podczas zajęć itp.);
 - ogólny przegląd kursu treningowego;
 - przegląd każdego bloku.

Ponadto treść zajęć i metody, które zostaną zastosowane, znajdują odzwierciedlenie w tekście, w tym:

- tematyce;
- czasie przeznaczonym na ocenę każdego tematu;
- komentarzu użycia środków technicznych;
- komentarzu stosowania różnych metod nauczania;
- komentarzu dla trenera dotyczącego określonych działań (rozdanie materiałów, wykonanie określonych ćwiczeń itp.).

Tekst planu pokazuje również procedurę podsumowania wyników szkolenia, procedur i ćwiczeń, które zostaną wykonane na zakończenie pracy. Do planu dołączone są załączniki zawierające wszystkie niezbędne dodatkowe materiały szkoleniowe.

Starannie przemyślany plan umożliwia stworzenie przejrzystej i logicznej struktury treningu. Aby go zbudować, przede wszystkim trener wewnętrzny musi dokładnie znać czas trwania szkolenia (pół dnia, dwa dni, tydzień itp.). Znajomość przydzielonego czasu pomaga priorytetyzować treści szkoleniowe, w pewnym stopniu determinuje formy i metody treningu (różne metody wymagają innego czasu), pozwala racjonalnie zaplanować trening, zapewniając wystarczającą ilość czasu na intelektualne i ruchowe ćwiczenia, nauczanie treści, dyskusję wyników pracy, pytania uczestników itp. Niezależnie od czasu trwania szkolenia ogólnego (może trwać jedną sesję, 1-3 dni i tydzień, a w szczególnych przypadkach nawet dłużej), każda sesja musi mieć pełną formę, czyli obejmować przeprowadzenie wszystkich części i etapów szkolenia. Wszystkie zajęcia powinny łączyć wspólny cel, temat szkolenia.

Ewaluacja i analiza treningu pozwala sprawdzić skuteczność szkolenia, dowiedzieć się, co było przydatne dla uczestników, co pomogło zmienić ich poglądy i ewentualnie zachowanie (Franc, 2018). Najwygodniejszą metodą oceny jest ankieta uczestników. Jednocześnie mogą pojawić się inne ciekawe ćwiczenia lub zadania (Удзе,, 2013, s. 72). Jednak wszystkie z nich powinny mieć na celu omówienie następujących zagadnień:

- Co najbardziej podobało Ci się na treningu?
- Co wydawało się najtrudniejsze?
- Czy po szkoleniu będziesz w stanie lepiej wykonywać swoją pracę??
- Co chcesz od razu spróbować zastosować w miejscu pracy?

- Gdybyś miał podejmować własne decyzje dotyczące swojej pracy, co byś teraz zrobił inaczej i jak dokładnie?

- Jakie zdolności i umiejętności chciałbyś dalej doskonalić?

- Jakie pytania pozostają dla ciebie nierozwiązane?

Ocena promuje autoanalizę, stymuluje powstawanie nowych pomysłów, pomaga zrozumieć, jak daleko uczestnicy osiągnęli wyznaczony cel. Pożądane jest, aby na tym etapie każdy uczestnik określił dla siebie zakres zadań na podstawie wyników odbytego szkolenia.

Bardzo dobrze jest zakończyć trening ćwiczeniem rozładowującym napięcie emocjonalne lub motywującą przypowieścią. W treningu długoterminowym codzienne zajęcia powinny kończyć się specjalnymi ćwiczeniami, które wchodzi w skład rytuału pożegnania: „portfel treningowy” powinien zawierać różne ćwiczenia (Мілютіна, 2004, c. 96).

Po opracowaniu i ułożeniu programu szkoleniowego należy go przetestować przed rozpoczęciem pracy z grupą. W tym celu zaleca się odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy szkolenie ma na celu osiągnięcie celów (głównych, dodatkowych i specjalnych)?

- Czy cele szkoleniowe są osiągalne i mierzalne?

- Czy zawartość każdego modułu odpowiada wyznaczonym celom?

- Czy wszystkie rodzaje aktywności odpowiadają celom i zadaniom szkolenia?

- Czy szacunki czasowe dla każdego rodzaju działalności są realistyczne (biorąc pod uwagę wielkość grupy i jej specyfikę)?

- Czy przewidziano czas na wyjaśnienie każdego rodzaju aktywności, na udzielenie odpowiedzi na pytania, podsumowanie każdego bloku treści, każdego dnia szkoleniowego i ogólnie treningu?

- Czy treść i zadania odpowiadają poziomowi szkolenia uczestników?

- Czy szkolenie zapewnia uczestnikom niezbędną wiedzę, czy też kształtuje niezbędne zdolności, umiejętności i postawy?

- Czy stosuje się wszystkie rodzaje pracy: indywidualne, w parach, w małych i dużych grupach?

- Czy są jakieś fragmenty wykładów lub dyskusji dłuższe niż 15-20 minut?

- Czy w ciągu pierwszej godziny po przerwie na lunch są jakieś ciekawe, ekscytujące zajęcia?

- Czy istnieją pisemne instrukcje dla każdego rodzaju działalności?

- Czy rozprowadzane są materiały edukacyjne (referencyjne, metodyczne) dla każdego

nowego/złożonego rodzaju działalności?

- Czy istnieją materiały demonstracyjne (slajdy, plakaty itp.), które wspierają wszystkie kluczowe punkty kursu i te, do których trzeba będzie wielokrotnie wracać?

- Czy istnieje możliwość opracowania planów działań lub innego rodzaju samodzielnej aktywności uczestników po szkoleniu w celu stymulowania (i ułatwienia) zastosowania nowej wiedzy i umiejętności w miejscu pracy? (Мілютіна, 2004, с. 96.; Муїзенберг, 2018, s. 34).

W ramach kontroli końcowej wskazane jest przeprowadzenie testów pilotażowych programu treningowego, aby upewnić się, czy zaplanowane ćwiczenia i rodzaje aktywności rozwijają niezbędne umiejętności i zdolności uczestników. Bardzo ważne jest zaangażowanie kierowników personalnych lub bezpośrednich przełożonych/klientów programu treningowego w ocenę tego szkolenia (zarówno na etapie jego opracowywania, jak i na etapie wdrażania oraz po jego zakończeniu), z uwzględnieniem ich komentarzy i sugestii.

Przykładem długoterminowego treningu, który spełnia wszystkie te wymagania, może być (Тренінги, 2021, с.50-184).

5. Wnioski

Pomimo tego, że edukacja korporacyjna w pewnym stopniu wiąże się z unifikacją programów edukacyjnych, nie dotyczy to treningów korporacyjnych.

W szkoleniu firmowym wewnętrznym nie ma uniwersalnych scenariuszy, narzędzi czy przepisów na każdą okazję. Każdy program treningowy powinien mieć na celu ukształtowanie, rozwój lub korektę określonego zachowania jednostki, jego samoświadomości na różnych etapach aktywności zawodowej. Trening korporacyjny również nie może być szeroko zakrojony. W związku z tym niemożliwe jest stworzenie jednolitego scenariusza szkoleniowego dla wdrożenia seryjnego. Dla trenera wewnętrznego niezwykle ważne jest nauczenie się tworzenia programów szkoleniowych dla różnych kategorii klientów, biorąc pod uwagę ich problemy, specyfikę pracy zawodowej, wiek, płeć, skład grupy, charakterystykę poszczególnych uczestników, etap procesu grupowego itp.

Rozwiązując konkretne zadanie dla firmy, trener wewnętrzny musi dysponować znaczną liczbą różnych algorytmów szkoleniowych (metod, technik, ćwiczeń itp.) i umieć je łączyć w szeroką gamę opcji zgodnie z okolicznościami. Ponadto trener wewnętrzny musi być przygotowany na improwizację podczas treningu, modyfikowanie ćwiczeń i tworzenie

nowych kombinacji. Podobny poziom profesjonalizmu osiąga się na podstawie doświadczenia i zdolności twórczych. Aby swobodnie manipulować technikami i ćwiczeniami, trzeba bardzo dogłębnie zrozumieć ich znaczenie, poczuć je, osobiście doświadczyć.

Wtedy każde ćwiczenie nie będzie suchym algorytmem, schematem działań, planem krok po kroku – ale żywym doświadczeniem nie tylko dla członków grupy, ale także dla samego trenera. Przeżywając ćwiczenie za każdym razem wraz z grupą, trener zdobywa nowe doświadczenia. Zmiany personalne podczas treningu aktywizują potencjał twórczy, pozytywną transformację, poszerzają samoświadomość, przyczyniają się do tworzenia nowych wzorów myślowych.

Perspektywiczne kierunki dalszych badań obejmują analizę trendów związanych z przechodzeniem edukacji do sieci oraz przygotowanie i prowadzenie treningów online. Jest to ważne zarówno dla edukacji korporacyjnej, jak i instytucji szkolnictwa wyższego. Studenci przeszli na edukację online i potrzebują szkolenia online (Banit, Shtepura, Rostoka, Cherevychnyi, Dyma, 2022). Warto zauważyć, że nauka online stała się integralną częścią nauczania i uczenia się na wszystkich poziomach i z pewnością będzie szeroko stosowana w przewidywalnej przyszłości. Dlatego najlepszą opcją jest zaakceptowanie wyzwań i wykorzystanie najlepszych możliwości, jakie oferują online treningi.

Streszczenie. Autorzy opisują teoretyczne i metodyczne podstawy przygotowania i prowadzenia treningów korporacyjnych. Podstawy teoretyczne przewidują przestrzeganie zasad organizacji i prowadzenie treningów korporacyjnych. Zasady te można podzielić na 4 grupy: organizacyjne (zasada przestrzenno-czasowej organizacji treningu, zasada doboru grupy docelowej, zasada fizycznego zamknięcia, zasada przestrzegania wyznaczonych celów treningu i jego treści), etycznej (zasada poufności, zasada niekrzywdzenia, zasada tolerancji), konstruowania scenariuszy treningu (zasada uwzględniania cech konkretnego odbiorcy, zasada uwzględniania doświadczenia uczestników, doboru optymalnych form pracy, ich rotacji, zasady uwzględniania możliwości dzielenia się doświadczeniami uczestników), tworzenia środowiska treningowego (zasada dobrowolnego uczestnictwa, zasada świadomego uczestnictwa, zasada równości, zasada realizmu, zasada zmienności). Podstawy metodyczne zawierają porady dotyczące wyznaczania celów, zadań i wyników treningu, kształtowania struktury, planu i treści treningu.

Słowa kluczowe: trening korporacyjny, trener wewnętrzny, zasady, plan, struktura, treść, cele, zadania, wyniki treningu.

Abstract. The authors describes the theoretical and methodological principles of preparing and conducting corporate training. The theoretical principles provide for the observance of the principles of the organization and the conduct of corporate training. These principles can be divided into 4 groups: organizational (the principle of spatio-temporal organization of the training, the principle of selecting the target audience, the principle of physical closure, the principle of compliance with the stated goals of the training and its content), ethical (the principle of confidentiality, the principle of non-harm, the principle of tolerance), construction scenarious training (the principle of taking into account the characteristics of a specific audience, the principle of taking into account the experience of participants, the choice of optimal forms of work, their rotation, the principle of taking into account opportunities for sharing the experience of participants), creating a training environment (the principle of voluntary participation, the principle of informed participation, the principle of equality, the principle of realism, the principle of variability). Methodological principles contain advice on setting goals, tasks and results of training, forming the structure, plan, and content of training.

Keywords: corporate training, in-firm trainer, training's principles, plan, structure, content, goals, tasks, results.

Bibliography

- Banit, O., Shtepura, A., Rostoka, M., Cherevychnyi, G., Dyma, O. (2022). Students' Readiness to Distance Learning: Results of Research in the Institutions of Higher Education. Mobility for Smart Cities and Regional Development: *Challenges for Higher Educatio: proceedings of the 24th International Conference on Interactive Collaborative Learning (ICL2021)*, 1 (389), 426-434. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=EohbEAAAQBAJ&lpg=PA426&ots=VCGnIgpKuq&lr&hl=ru&pg=PA427#v=onepage&q&f=false>
- Banit, O. (2016a). Edukacyjny Aspekt Rozwoju Zawodowego Menedżera. *Edukacja Humanistyczna*, 2(35), 49–63. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/708839/>
- Banit, O. (2016b). Menedżerowie Korporacji Transnarodowych – Kontekst Edukacyjny. *Zarządzanie i Edukacja*, 7, 25–39. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/708837/>
- Franc, M. (2018), *Problematyka ewaluacji kształcenia zawodowego*. ПЕДАГОГІЧНА ОСБИТА ТА ОСБИТА ДОРОСЛИХ, Elektroniczny Naukowy Profesjonalny Magazyn IMІДЖ / Połtawa № 6 (183) (2018), c. 24-28, (ISSN 2522-9729 online) <http://isp.poippo.pl.ua/issue/view/9084/showToc>

- Lukianova, L., Androshchuk, I., Banit, O. (2019). Time Management as a Pedagogical Technology of PhD Students' Effective Self-Management. *The New Educational Review Volume 56*, 53-65. Wydawnictwo Adam Marszałek Toruń. URL: <http://www.educationalrev.us.edu.pl/issues/volume-56-2019/>
- Lukianova, L., Banit, O., Goretko, T. (2019). Effects of Global Labor Market Trends on the Content of Professional Training of Future It-Managers. *Information Technologies and Learning Tools*, 2 (70), 16-27. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/2917>
- Olczak, M. (2009), *Warsztaty samodoskonalenia*. Łódź, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, ss. 133, (ISBN 978-83-7283-314-3).
- Афанасьєва, Н. Є., Перелигіна, Н. А. (2015). *Теоретико-методологічні основи соціально-психологічного тренінгу*. Харків: НУЦЗУ.
- Баніт, О. В., Коваленко, О. Г. (2022). *Методика проведення тренінгів з розвитку професійної компетентності андрагогів: методичні рекомендації*. К.: ІПООД імені Івана Зязюна НАПН України. 104 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/731170/>
- Мілютіна, К. Л. (2004). *Теорія та практика психологічного тренінгу*. Київ: МАУП.
- Муйзенберг, М., Баллегойен А., Чулаєвська, М., Кондрушенко, Ю. (2018). *Посібник тренера*. Проект ЄС «Підтримка впровадження Угоди про асоціацію між Україною та ЄС» 'Association4U'.
- Тренінги для керівників (управління персоналом). (2021). URL: <https://serviceprojekt.ru/uk/services/seminar-po-upravleniyu-dlya-rukovoditelei-treningi-dlya-rukovoditelei/> © serviceprojekt.ru
- Тренінги з розвитку професійної компетентності андрагогів: практичний посібник / Авт. кол.: Баніт О. В., Коваленко О. Г., Котирло Т. В., Піддячий В. М., Самко А. М., Шарошкіна Н. Г. – К.: ІПООД імені Івана Зязюна НАПН України, 2021. – 407 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/731546/>
- Удзе, Т. (2013). *Посібник для фахівців з навчання дорослих*. Київ: ТОВ «Золоті ворота».