

Szkolenie i doskonalenie jako jeden z kluczowych czynników rozwoju organizacji

Training and improvement of employees as one of the key factors for the company development

Słowa kluczowe: szkolenie i doskonalenie pracowników, rozwój organizacji, efektywność szkoleń.

Key words: training and development of employees, company development, effectiveness of training.

Abstract. In the article the author discuss the issue how training and development of employees influence the company development, based on a national and international literature review. The employees constitute the basic capital of each organisation. The improvement of their qualifications is a significant element for the company strategy as the newest technologies are useless if people are not able to use them. Changes in the recent years concern not only the development of the training market, but also the increase in the awareness of the management staff that effective training, which are linked with relevant objectives, are important for the development of a company and its employees. More and more often the practitioners in management area confirm the close relation between the quality of a human capital and the competitiveness of a company.

Wprowadzenie. W ostatnich latach kapitał ludzki i właściwe nim gospodarowanie jest doceniany już nie tylko przez teoretyków, ale coraz częściej także przez praktyków zarządzania jako istotny element przewagi rynkowej przedsiębiorstw. Wyniki badań publikowane w literaturze przedmiotu upoważniają do stwierdzenia zależności trwałych korzyści przedsiębiorstw od unikalnego kapitału ludzkiego. Zależność ta szczególnie zyskuje na znaczeniu w kontekście coraz trudniejszego do osiągnięcia postępu technologicznego oraz zwiększającej się nieproporcjonalności efektów do nakładów ponoszonych na ten postęp. Kapitał ludzki jest postrzegany przez pryzmat posiadanych umiejętności i wiedzy, która stała się kluczowym zasobem ekonomicznym. Będąc zasobem niematerialnym firmy, jest zarazem „nośnikiem” innych zasobów niematerialnych: kwalifikacji i kompetencji umożliwiających przyrost wiedzy organizacyjnej i potencjału intelektualnego, a tym samym rozwój firmy.

Przechodzenie od nieefektywnych i zbiurokratyzowanych przedsiębiorstw do organizacji dochodowych i konkurencyjnych na rynku wymaga konsekwentnego wdrażania wielu istotnych zmian, w tym m.in. traktowania szkolenia i doskonalenia jako inwestycji przynoszących wymierne korzyści. W ostatnich latach szkolenia istotnie zyskały na znaczeniu w przedsiębiorstwach, coraz bardziej docenia się znaczenie pro-

wadzenia analiz potrzeb szkoleniowych, właściwego doboru metod szkolenia oraz ewaluacji i oceny jego efektywności.

Od lat bazujące na potencjale intelektualnym organizacje przeistaczają się w organizacje sieciowe, uczące się, inteligentne, hipertekstowe, wirtualne. Zmiany struktur organizacyjnych na: płaskie, odwrócone, w kształcie koniczyny, pajęczyny czy na struktury „ad hoc” prowadzą do zmniejszenia liczby szczebli hierarchicznych, pozwalają na elastyczne dostosowywanie się do wymagań klientów i otoczenia. Prowadzą również do delegowania uprawnień na niższe szczeble zarządzania, włączania pracowników w kierowanie organizacją, koncentrowania się na kluczowych kompetencjach przedsiębiorstwa oraz do jak najpełniejszego i konstruktywnego wykorzystania pracowników jako współtwórców rozwoju i wartości firmy. W tym kontekście jeszcze większej wagi nabiera doskonalenie jakości kapitału ludzkiego, a także odkrywanie i rozwijanie w pracownikach ich najwartościowszych dla firmy cech i talentów, umiejętności i predyspozycji. One bowiem stanowią niepowtarzalny dla innych *know-how* danej organizacji. Potencjał ten może być jednak w firmie marnowany bez odpowiedniego organizowania pracy i rozwoju pracowników umożliwiającego właściwe zastosowanie podnoszonych kompetencji i zdobywanej wiedzy na zajmowanych stanowiskach. Bezinwestycyjne traktowanie kapitału ludzkiego prowadzi do wysokiej rotacji i szybkiego „wyeksploatowania” pracowników. W tym kontekście ważne jest także ujęcie rozwoju z punktu widzenia pracownika, dla którego powinien on stanowić pomoc nie tylko w radzeniu sobie z realizowanymi zadaniami, ale także w realizacji indywidualnej ścieżki kariery. Perspektywa rozwoju wpływa pozytywnie na postrzeganie pracy przez pracownika, jego zaangażowanie i wyniki pracy. Bardzo ważną kwestią jest osiągnięcie zbieżności celów pracownika i firmy.

Nie do przecenienia są dziś wysokie kompetencje menedżerskie, a w tym kontekście świadomość, że bez wdrożonego w firmie systemu szkolenia i doskonalenia trudno oczekiwać powodzenia we wdrażaniu wszelkich wizji organizatorskich czy innowacji. Koniecznym dopełnieniem jest umiejętność tworzenia w firmie odpowiedniego klimatu sprzyjającego wdrażaniu zmian tak, aby uzyskane w wyniku szkolenia kompetencje mogły zostać wykorzystane w praktyce. W oryginalnym, dopasowanym do specyfiki danej firmy, systemie rozwoju kapitału ludzkiego powinny być uwzględnione wszystkie poziomy organizacji. Oznacza to wykorzystywanie w firmie jednolitych zasad planowego i długofalowego uaktywniania potencjału istniejącego w jej pracownikach¹.

Systemy szkolenia powinny obejmować wszystkich pracowników i być wdrażane już od momentu zatrudnienia. Dobrze opracowane programy szkolenia i doskonalenia sprzyjają poszerzaniu horyzontów pracowników, rozwijaniu cech ich osobowości, takich jak: innowacyjność i przedsiębiorczość, a także zaspokajają potrzeby samorealizacji.

Przyjmując za M. Armstrongiem cztery zasadnicze etapy szkolenia systematycznego²:

¹ E. Masłyk-Musiał: *Rola kierowników w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] B. Kożuch (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*. Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku. Białystok 2000, s. 105.

² M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 499.

- 1) Analiza i określenie potrzeb szkoleniowych,
 - 2) Planowanie szkolenia, ustalenie rodzaju szkolenia, które zaspokoi określone potrzeby,
 - 3) Przeprowadzenie szkolenia,
 - 4) Monitorowanie i ocena szkolenia,
- należy traktować je jako ramy działania, które powinny być wymogiem koniecznym wpisanym w strategię szkoleniową firmy będącą częścią ogólnej strategii przedsiębiorstwa.

Analiza i identyfikacja potrzeb szkoleniowych. Przeprowadzenie analizy potrzeb szkoleniowych oznacza określenie poziomu wiedzy, umiejętności i postaw pracowników niezbędnych do realizacji zadań oraz osiągania celów. Następnie należy wskazać jednostki organizacyjne i stanowiska, które powinny być objęte planem kształcenia i zakwalifikować konkretne osoby do uczestnictwa w szkoleniach. Trzeba określić cel szkolenia i stopień dokładności planowanych działań szkoleniowych, a także dopasować odpowiedni zakres szkoleń, które przełożą się na konkretne efekty³. Analiza potrzeb jest przeprowadzana na trzech poziomach: wdrażania, doskonalenia i wprowadzania innowacji. Służy do opracowania krótko-, średnio- i długookresowych programów szkolenia i doskonalenia pracowników. Podstawowym źródłem informacji dla przeprowadzenia tego typu analiz są bazy danych obejmujące wszystkich pracowników przedsiębiorstwa (tzw. księga kwalifikacji) oraz kadrę menedżerską (tzw. księga kadry kierowniczej). Działy HR (*human resources*), przygotowując programy szkolenia i doskonalenia, korzystają również z innych źródeł danych, takich jak⁴: okresowa ocena pracowników; opisy stanowisk pracy; dokumentacja dotycząca fluktuacji, nieobecności, chorób, wypadków itp.; dokumentacja dotycząca pracowników opuszczających przedsiębiorstwo (przyczyny decyzji). Analizę potrzeb szkoleniowych przeprowadza się na podstawie obecnego stanu kompetencji pracowników, stanu pożądanego aktualnie i w przyszłości.

Do ustalania i dopasowywania rodzaju szkoleń do poszczególnych etapów rozwoju zawodowego każdego pracownika może posłużyć następujący zestaw procedur⁵: ocena efektywności, analiza wymagań stanowiska pracy, analiza efektywności organizacji i jej skuteczności w realizacji celów, przegląd kadry pracowniczej.

Coraz większą wagę przykłada się do rozwijania umiejętności tzw. miękkich, w tym komunikowania się i współpracy oraz kształtowania własnej motywacji do działania. Realizacja projektów w zespołach międzynarodowych, wielokulturowych również podnosi znaczenie rozwijania umiejętności współdziałania.

Na doskonalenie procesów szkolenia w organizacjach wpływają m.in. takie czynniki, jak: konkurencyjność rynku przedsiębiorstw, rozwój techniki i technologii, oczekiwania edukacyjne pracowników, zmniejszenie fluktuacji pracowników, zmiany

³ M. Kosowska, I. Sołtysińska: *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2002, s. 170.

⁴ K. Serafin: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem*, Problemy Zarządzania, vol 9, nr 4, Wydz. Zarządzania Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2011, s. 196.

⁵ J.A.F. Stoner, Ch. Wamkel: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 293.

wprowadzane w organizacjach, wykorzystywanie unikatowej wiedzy w określonej dziedzinie.

Badacze przedmiotu źródła konkurencyjności firm upatrują nie tylko w wiedzy jawnej i wiedzy utajonej pracowników (stanowiącej specyficzny zasób danej organizacji i część jej kultury), ale także w tzw. kapitale społecznym firmy obejmującym relacje międzyludzkie, międzygrupowe (np. między działami firmy) i międzyorganizacyjne. Na kapitał społeczny składają się także obowiązujące w organizacji normy społeczne i podzielane wartości oraz zaufanie społeczne. W budowaniu kapitału społecznego pomocne mogą być szkolenia wewnętrzne w obszarze efektywnej komunikacji, budowania wzajemnego zaufania, gospodarowania czasem i ustalania priorytetów tak, aby zachować równowagę między życiem prywatnym i zawodowym.

Pozyskiwanie wiedzy utajonej jest długotrwałym procesem, dlatego organizacja traci ją, gdy nie jest w stanie zatrzymać swoich pracowników. W tym kontekście znawcy przedmiotu wskazują na jeszcze jedno istotne źródło konkurencyjności firmy – tzw. pozytywny kapitał psychologiczny, czyli pozytywne przekonania pracowników dotyczące własnej skuteczności w danym obszarze działania, dające im unikalną siłę radzenia sobie z przeciwnościami i motywowania do działania. Najważniejszym czynnikiem oddziałującym na kształtowanie poczucia własnej skuteczności jest odnośnienie sukcesów w wykonywaniu zadań. Tak pojmowana skuteczność również może być rozwijana przez szkolenia i przyczyniać się do budowania konkurencyjności firmy. Wyniki badań wskazują, że dobrze przeprowadzone szkolenia podwyższają poziom przekonania o własnej skuteczności, a to z kolei przyczynia się do lepszego wykonywania zadań. Wzmacnianie przekonania o własnej skuteczności w obszarze działań zawodowych powinno stanowić jeden z celów szkoleń pracowniczych.

Planowanie szkolenia. Planując szkolenie, należy na wstępie określić jego cele oraz osoby, do których będzie ono skierowane. Należy także opracować programy szkoleniowe, wybrać trenerów i dobrać odpowiednie metody szkoleniowe. Wykorzystanie metody SMART⁶ w wytyczaniu celów umożliwi sprawdzenie, czy cel szczegółowy został zrealizowany⁷. Cele szkolenia określają stan, jakiego oczekuje się po jego zakończeniu. Można je podzielić na cele organizacyjne, cele indywidualne i ogólnogrupowe szkolonych pracowników. Wyznaczone cele zadań szkoleniowych stanowią ramy konstrukcji programu. Ważne jest też, aby już na etapie planowania szkolenia, określić sposób oceny jego wyników.

⁶ SMART, koncepcja formułowania celów w dziedzinie planowania będąca zbiorem pięciu postulatów dotyczących cech, którymi powinien się charakteryzować poprawnie sformułowany cel. Zgodnie z akronimem tworzącym nazwę koncepcji sformułowany cel powinien być: skonkretyzowany (ang. *specific*), mierzalny (ang. *measurable*), osiągalny (ang. *achievable*), istotny (ang. *relevant*), określony w czasie (ang. *time-bound*).

⁷ *PARP: Poradnik Jak efektywnie szkolić pracowników*. Warszawa 2009, s. 9. <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf>.

Duże organizacje najczęściej dysponują własnymi szkoleniowcami, małe i średnie zatrudniają trenerów zewnętrznych, którzy prawidłowo zaplanują szkolenia i wybiorą te, które będą zgodne ze specyfiką działalności przedsiębiorstwa.

Zakres potrzebnych szkoleń wynika wprost z diagnozy luk kompetencyjnych poszczególnych pracowników. Szczególnej uwagi wymagają szkolenia związane z procesem adaptacji nowych pracowników oraz wynikające ze specyficznych wymagań na danym stanowisku. Ważne jest również uwzględnienie konieczności zorganizowania szkoleń „ad-hoc” na podstawie nieprzewidzianych bieżących zgłoszeń kadry kierowniczej lub decyzji podjętych w oparciu o zmieniające się realia rynkowe.

Najogólniej formy szkolenia i doskonalenia dzielą się na internistyczne oraz eksternistyczne. W obu przypadkach odbywają się poprzez: konferencje i seminaria, symulacje i gry, wykłady i ćwiczenia, naukę otwartą i korespondencyjną itp. Wewnątrz firmy rozróżnia się także: szkolenie z oderwaniem od pracy i bez oderwania od pracy. Polecane metody to szkolenia umożliwiające doskonalenie umiejętności bezpośrednio w trakcie pracy. Najpopularniejsze z nich to: trening przez pracę (obserwowanie pracy doświadczonych pracowników), uczenie w działaniu (interakcje z innymi pracownikami i wspólne rozwiązywanie rzeczywistych problemów powstających w organizacji), rotacja młodych liderów w ramach organizacji (wykonywanie różnych ról; np. tzw. zarządzanie przez spacerowanie – rotacja menedżerów na różnych stanowiskach pracy; patronat – proces, w którym mentor ponosi odpowiedzialność za karierę i rozwój podopiecznego poza zwykłymi stosunkami między przełożonym a podwładnym. Patronat pozwala przeciwdziałać dyskryminacji i przyspiesza karierę ludzi wybitnie uzdolnionych.

Brak w organizacji pracowników utalentowanych ogranicza jej rozwój. Dlatego poprzez prestiż, renomę, wizerunek firmy pozyskują wybitnie uzdolnionych kandydatów, tworzą specjalne budżety szkoleniowe dla utalentowanych pracowników⁸. Literatura przedmiotu podkreśla znaczenie wdrażania w organizacjach systemu zarządzania talentami, co nie pozostaje bez wpływu na wzrost konkurencyjności firmy, ponieważ „osoby utalentowane wykazują się w pracy ponadprzeciętną aktywnością i zaangażowaniem, umiejętnością tworzenia nowych możliwości, a także motywowania innych, podejmowania trudnych wyzwań, łatwością zmieniania zastanej rzeczywistości oraz umiejętnością efektywnego korzystania z zasobów firmy⁹. Wiąże się to z koniecznością doskonalenia procesów podnoszenia kwalifikacji i kompetencji, opracowywania dla wybitnie uzdolnionych pracowników indywidualnych ścieżek kariery lub specjalnych cykli szkoleniowych.

W światowych korporacjach od wielu lat z powodzeniem wdrażane są i wciąż ewoluują kompleksowe programy rozwojowe w ramach tzw. uniwersytetów korporacyjnych stanowiące narzędzie ich przewagi konkurencyjnej (np. General Electric, Motorola, IBM, Dell, Cisco). Taka formuła sprzyja kreowaniu innowacyjnych pomysłów ukierunkowanych na rozwój firmy i umożliwia koordynowanie polityki kadro-

⁸ A. Różański: *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*. Politechnika Lubelska, Lublin 2014, s. 26.

⁹ T. Ingram: *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa, 2011, [w:] A. Różański: *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*. Politechnika Lubelska. Lublin 2014, s. 26.

wej. Uczestnikami tego typu programów są zwykle przedstawiciele wyższej i średniej kadry menedżerskiej. W Polsce nieliczne uniwersytety korporacyjne powstają głównie jako programy wspierające proces zmian w organizacji (np. Bank BPH, Kredyt Bank)¹⁰.

Do najpopularniejszych obecnie na świecie narzędzi wykorzystywanych przez duże organizacje należą szkolenia opracowywane na zamówienie odbiorcy (dedykowane e-szkolenia z wykorzystaniem nowych technologii) i gotowe szkolenia on-line, wirtualne biblioteki wiedzy, narzędzia typu videocasty, webinary bazujące na mechanizmach social learningu¹¹. Znaczący przedmiot podkreślają, że aby osiągać trwałe i wymierne efekty organizacyjne, metody szkoleń bazujące na specjalnie przygotowanych *case studies* (będących symulacją rzeczywistości) należy zastąpić technikami warsztatowymi opartymi na wykorzystaniu realnych sytuacji danego przedsiębiorstwa¹².

Przedsiębiorstwa, które stale się rozwijają poprzez umożliwianie pracownikom dalszego kształcenia, nazywane są samokształcącymi się organizacjami. Taka organizacja „zachęca ludzi do określania i realizacji ich potrzeb, zapewnia regularną ocenę działalności, dostrzega wysiłki i ich wpływ na efektywność pracy, stwarza nowe sytuacje, z których wiele można się nauczyć, a także umożliwia korzystanie z kursów i szkoleń”¹³. Zasady funkcjonowania takiego przedsiębiorstwa w aspekcie postaw i zachowań pracowników opracowali P. Kline i B. Saunders¹⁴.

Przeprowadzenie szkolenia. Dobór formy samego procesu szkolenia powinien wynikać ze zidentyfikowanych potrzeb i sformułowanych celów szkolenia. Poszczególne metody szkolenia (reprezentujące trzy grupy metod: metody poznawcze i instruktażowe, metody aktywizacyjne, metody zorientowane na uruchamianie procesu) znajdują zastosowanie na różnych poziomach, na których można opisać efektywność szkolenia¹⁵:

- Poziom wdrażania, czyli dobre wykonanie pracy. Szkolenie na takim poziomie ma przynieść efekt w postaci „równania do standardu”. Powinno być ono oparte w znacznym stopniu na metodach podawczych i instruktażowych (wykłady, prelekcje, demonstracje, ćwiczenia, lekcje e-learningowe itp.).
- Poziom doskonalenia, czyli lepsza realizacja zadań. Celem szkoleń jest usprawnianie procesów i podnoszenie efektywności pracy. Na tym poziomie stosuje się metody aktywizują-

¹⁰ J. Mikołajczak, Uniwersytet Korporacyjny. PCWorld. Zasoby Internetu <https://www.pcworld.pl/news/Uniwersytet-Korporacyjny,311423.html>.

¹¹ M. Czernecka: Webinar, videocast, wiki. INFOR.pl Kadry. Zasoby Internetu http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/szkolenia_i_rozwoj/630460,Webinar-videocast-wiki.html.

¹² M. Jarmuł, M. Wawrzeńczyk: *Budować stałe partnerstwo. Kierunki ewolucji polskiego rynku szkoleń firmowych*; Szkolenia nr 4/99, s. 11.

¹³ M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

¹⁴ P. Kline, B. Saunders: *Przedsiębiorstwo doskonałe*, „16 zasad podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników”; Centrum Kreowania Liderów 1996.

¹⁵ D. Szczepan-Jakubowska: *Szkoleniowiec w pakamercze, czyli narzędzia pracy szkoleniowca*, [w:] *Kompendium Nowoczesna Firma „Szkolenia w Polsce 2008”*, s. 89.

ce, w dużym stopniu oparte na interakcji (dyskusje, wspólnie odgrywane scenki, zadania w podgrupach z elementami rywalizacji, analiza studiów przypadków itp.).

- Poziom innowacji, czyli szukania nowych metod działania. Szkolenia na tym poziomie inicjują zmiany w organizacji i przygotowują pracowników do wdrażania innowacji. Na tym poziomie stosuje się metody zorientowane na uruchamianie procesów (angażowanie uczestników do przygotowania szkolenia, sesje dobrych praktyk, wizyty studyjne, moderowane prace zespołów, wspólne analizowanie pracy po wykonaniu zadań, coaching, mentoring itp.).

Każdy z ww. poziomów odpowiada różnym potrzebom szkoleniowym firm i różnym kulturom organizacyjnym. Wielu przedsiębiorców wciąż jednak nie uświadamia sobie potrzeby doskonalenia i wdrażania innowacji, a samo osiągnięcie standardów nie zapewnia firmie przewagi na rynku.

Konkurencją dla tradycyjnych form szkoleniowych są metody e-learningowe wykorzystujące interaktywne techniki komputerowe, z których szkolący się może korzystać w dowolnym miejscu i czasie. Metody te mają wiele zalet, w tym: szybsze przyswajanie nowej wiedzy, mniejszy stopień dezorganizacji przedsiębiorstwa, krótki czas przygotowania szkoleń, a przede wszystkim znaczna redukcja kosztów szkoleń. Dlatego znaczenie i popularność tych metod ciągle wzrasta.

Ocena szkolenia. Kompleksowa ocena stanowi ostatni etap procesu szkoleniowego. „Określenie całkowitej wartości programu, systemu lub kursu szkoleniowego pod względem korzyści i opłacalności dotyczy nie tylko osiągnięcia założonych celów kursu, ale ogółu korzyści dostarczonych przez zakończony program szkoleniowy i zastosowanie w praktyce zdobytej wiedzy”¹⁶. Istotną kwestią jest systematyczne ocenianie, w jakim stopniu w wyniku szkolenia zostały osiągnięte założone cele. Ocena taka pozwala ustalić wskaźniki powodzenia szkolenia i efekty powstałe w dziedzinie pracy dzięki szkoleniu.

Literatura przedmiotu podaje wiele metod oceny szkoleń. W praktyce często wykorzystywana jest klasyczna metoda oceny na czterech poziomach według modelu D. Kirkpatricka¹⁷, zgodnie z którym kompleksowa ocena szkolenia składa się z ocen częściowych uzyskanych na każdym z poziomów:

- poziom reakcji – ocena przebiegu szkolenia;
- poziom uczenia się – ocena zakresu przyswojenia nowej wiedzy, kompetencji;
- zachowań – ocena zachowania uczestników szkolenia w miejscu pracy po zakończonym szkoleniu;
- organizacji – ocena efektywności szkolenia w kontekście korzyści organizacji.

Najwięcej problemów nastręcza przeprowadzenie oceny na poziomie „organizacji”, ponieważ w każdej metodzie do najtrudniejszych należy wyliczenie wartości zwrotu inwestycji w szkolenie i określenie zysku finansowego przedsiębiorstwa wyni-

¹⁶ L. Rae: *Ocena pracy szkoleniowca*, Kraków (2004), [w:] A. Dragan: *Szkolenia i rozwój kompetencji pracowników*. Zasoby Internetu http://www.lbs.pl/projekt/dobrepraktyki2011/files/artykuly/art_Dragan.pdf.

¹⁷ M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, [w:] R. Walkowiak, I.Z. Czaplicka-Kozłowska, A.J. Kozłowski, S. Stachowska: *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*. Olsztyn 2013, s. 192.

kającego ze zmian będących efektem szkolenia¹⁸. Jak wynika z opublikowanych wyników badań¹⁹, ocena efektywności szkolenia niezmiennie sprawia organizacjom wiele trudności. W przedsiębiorstwach przeprowadzane są oceny szkoleń, jednakże wciąż nie są one systemowe i kompleksowe, często z pominięciem ostatniego etapu.

Zdarza się też, gdy szkolenie nie spełni oczekiwań uczestników i firmy zamawiającej, tzw. katastrofa szkoleniowa. Przyczyną może być: dobór niewłaściwego trenera, nieprecyzyjne ustalenia między zamawiającym a firmą szkoleniową czy brak przemyślanej polityki szkoleniowej przedsiębiorstwa.

Podsumowanie. Od właściwego doboru szkoleń, sposobu ich przeprowadzenia, a także od wniosków uzyskanych z analiz i ewaluacji szkoleń w dużej mierze zależy konkurencyjność, a w konsekwencji przyszłość przedsiębiorstwa.

Znaczenie szkolenia i doskonalenia pracowników firmy potwierdzają sukcesy na rynkach światowych wielu zachodnich koncernów (np. IBM, AT&T, Delta Airlines, ABB) uznających kształcenie i rozwój pracowników za sprawę strategiczną. Innym przykładem jest Motorola, wydając 1% wartości sprzedaży na szkolenie pracowników, nakłady te traktuje jako celową inwestycję w przyszłe wyniki przedsiębiorstwa. Umożliwia to 30-krotny zwrot każdego dolara zainwestowanego w szkolenie. W wielu zachodnich korporacjach programy szkolenia i doskonalenia osiągnęły poziom akademicki. Patronują im uniwersytety i wyspecjalizowane organizacje, w ich realizacji uczestniczą wybitni specjaliści.

W ostatnich latach również w Polsce obserwuje się ciągły wzrost zainteresowania szkoleniami, zwłaszcza specjalistycznymi cyklami szkoleniowymi. Przedsiębiorstwa coraz częściej doceniają rozwój pracowników, traktując go jako jedno z podstawowych narzędzi poprawy produktywności. Pracodawcy starają się pozyskiwać pracowników dysponujących wiedzą. Jednakże wciąż wiele do życzenia pozostawiają kwestie długofalowej polityki rozwoju pracowników, nieokazjonalnego traktowania analizy potrzeb szkoleniowych, właściwego podejścia do ewaluacji przeprowadzonych szkoleń i wynikającego z nich transferu wiedzy oraz wzrostu efektywności firmy.

Do najważniejszych barier w wykorzystywaniu narzędzi podnoszenia kwalifikacji pracowników należą: ograniczony budżet na szkolenia, często ograniczenia czasowe i wciąż jeszcze niewiedza i niewiara w skuteczność właściwie dopasowanych i zaplanowanych szkoleń. Rezygnacja z działań szkoleniowych często jest efektem niskiej ich efektywności, co z kolei wynika z niedopasowania szkoleń do potrzeb pracowników i organizacji. W wielu przypadkach rezygnacja z przeprowadzania ewaluacji szkoleń wynika z obawy przed wzrostem kosztów. Wciąż w wielu firmach kwestie szkoleniowe zaczynają się i kończą na szkoleniach obowiązkowych typu BHP. Wiele

¹⁸ A. Dragan: *Szkolenia i rozwój kompetencji pracowników*. Zasoby Internetu http://www.lbs.pl/projekt/dobrepraktyki2011/files/artykuly/art_Dragan.pdf.

¹⁹ M. Kunasz: *Efektywność szkolenia i doskonalenia zawodowego – wybrane aspekty*. Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 3/2008. Uniwersytet Szczeciński, Raport ogólny Wskaźniki HR 2017, Sedlak&Sedlak <https://wskaznikihr.pl/>; nf.pl Manager. Jakość i efektywność szkoleń. <http://nf.pl/manager/badanie-efektywnosci-szkolen-nowe-podejscie>; rynekpracy.pl. Sedlak & Sedlak – HR oparty na faktach; Badanie efektywności szkoleń 2014; <https://rynekpracy.pl/artykuly/badanie-efektywnosci-szkolen>.

firm nie dysponuje planami rozwoju pracowników, wiele z nich nie diagnozuje potrzeb szkoleniowych choćby ze względu na trudności z właściwym przeprowadzeniem analiz. Niewykorzystywanie nowoczesnych narzędzi szkoleniowych typu e-learning wiąże się też często z brakiem gotowości mentalnej do przyjęcia innowacyjnych technologii.

A przecież nieprzypadkowo szkolenie i rozwój to sfery działalności usytuowane centralnie w stosunku do wszystkiego, co może być określane jako zarządzanie kapitałem ludzkim. Sukces przedsiębiorstwa jest zależny w dużej mierze od kompetencji kapitału ludzkiego, które nigdy nie będą własnością pracodawcy, jednak umożliwiają osiągnięcie przyjętej strategii.

Bibliografia

1. Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 499.
2. Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa, [w:] Walkowiak R., Czapliska-Kozłowska I.Z., Kozłowski A.J., Stachowska S.: *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*. Olsztyn 2013, s. 192.
3. Bandura A.: *Teoria społecznego uczenia się*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
4. Boski P.: *Kulturowe ramy zachowań*, PWN, Warszawa 2010.
5. Bramley P.: *Ocena efektywności szkoleń*. Dom Wydawn. ABC Grupa Wolters Kluwer. Warszawa 2011.
6. Colquitt J.A., LePine J.A., Noe R.A.: *Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research*. Journal of Applied Psychology, 85(5), 678–707; Saks A.M.: *Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment*, 1955, [w:] Łaguna M., Rozdział IV *Nowe tendencje w podejściu do szkoleń w organizacji*, [w:] Zawadzka A.M. (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*. PWN, Gdańsk 2010, s. 122.
7. Czernecka M.: *Webinar, videocast, wiki*. INFOR.pl Kadry. Zasoby Internetu http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/szkolenia_i_rozwoj/630460,Webinar-videocast-wiki.html
8. Dobija D.: *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003.
9. Dragan A.: *Szkolenia i rozwój kompetencji pracowników*. Zasoby Internetu http://www.lbs.pl/projekt/dobrepraktyki2011/files/artykuly/art_Dragan.pdf.
10. Ingram T., *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011, [w:] Różański A. *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*. Politechnika Lubelska. Lublin 2014, s. 26.
11. Jarmuś M., Wawrzeńczyk M.: *Budować stale partnerstwo. Kierunki ewolucji polskiego rynku szkoleń firmowych*; Szkolenia nr 4/99, s. 11.
12. Kosowska M., Sołtyśńska I.: *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*. Oficyna Ekonomiczna Kraków 2002, s. 170.
13. Kline P., Saunders B.: *Przedsiębiorstwo doskonałe, 16 zasad podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników*; Centrum Kreowania Liderów 1996 r.
14. Łaguna M.: *Rozdział IV Nowe tendencje w podejściu do szkoleń w organizacji*, [w:] Zawadzka A.M. (red.) *Psychologia zarządzania w organizacji*. PWN. Gdańsk 2010, s. 120, https://www.kul.pl/files/118/publikacje_artyk/Laguna_2010_Psych_zaradz_w_organ.pdf.
15. Mikołajczak J.: *Uniwersytet Korporacyjny*. PCWorld. Zasoby Internetu <https://www.pcworld.pl/news/Uniwersytet-Korporacyjny,311423.html>.
16. Nonaka I., Takeuchi H.: *Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Kreowanie wiedzy w organizacji: jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000, [w:] Łaguna M., Roz-

- dział IV Nowe tendencje w podejściu do szkoleń w organizacji*, [w:] Zawadzka A.M. (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*. PWN. Gdańsk 2010. s. 120.
17. Rae L.: *Ocena pracy szkoleniowca*, Kraków (2004), [w:] Dragan A.: *Szkolenia i rozwój kompetencji pracowników*. Zasoby Internetu http://www.lbs.pl/projekt/dobrepraktyki2011/files/artykuly/art_Dragan.pdf.
 18. Różański A.: *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*. Politechnika Lubelska. Lublin 2014, s. 26.
 19. Stoner J.A.F., Wamkel Ch.: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1997, s. 293.
 20. Urbański J. (red.): *Rozwój i szkolenie w firmach. teoria i rzeczywistość*. Płock, Novum 2004, s. 35.
 21. Serafin K.: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem*. *Problemy Zarządzania*, vol. 9, nr 4, Wydz. Zarządzania Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2011, s. 196.
 22. Szczepan-Jakubowska D.: *Szkoleniowiec w pakamercze, czyli narzędzia pracy szkoleniowca*, [w:] *Kompedium Nowoczesna Firma „Szkolenia w Polsce 2008”*, s. 89.

Beata BELINA

Instytut Technologii Eksploatacji – PIB, Radom

beata.belina@itee.radom.pl